

WILLENSZENTREN UND PLURALISTISCHE
ZIELBILDUNG

Ein Beitrag zur Erklärung multi-
personaler Zielbildung in der Un-
ternehmung

Inaugural-Dissertation
zur
Erlangung des Grades eines Doktors
der Wirtschaftswissenschaften beim
Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
der
Freien Universität Berlin

1976

vorgelegt von
Dipl.-Kfm. Rüdiger Lösekrug
aus Storkow

WILLENSZENTREN UND PLURALISTISCHE ZIELBILDUNG

Ein Beitrag
zur Erklärung multipersonaler Zielbildung
in der Unternehmung

Inaugural-Dissertation zur Erlangung des Grades
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften
beim Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
der Freien Universität Berlin

vorgelegt von
Dipl.-Kfm. Rüdiger Lösekrug
aus Storkow



Vorsitzender des Fachbereichs: Prof. Dr. Kurt Elsner
Referent: Prof. Dr. Friedrich Wilhelm Selchert
Korreferent: Prof. Dr. Hans Peter Bareis
Tag der mündlichen Prüfung: 15. 1. 1976

INHALT

1	Grundlegung	5
11	Problemstellung und Gang der Untersuchung	5
12	Theoretische Basis der Untersuchung	8
121	Die Zielbildung	8
122	Die Instrumentalfunktion der Unternehmung	15
2	Interessen an der Unternehmung und Willenszentren	16
21	Die Interessen an der Unternehmung	16
211	Der Begriff "Interesse"	16
212	Differenzierung der Interessen	20
2121	Motivationale Interessen	20
2122	Unternehmungsbezogene Interessen	25
21221	Ableitung unternehmungsbezogener Interessen aus betriebswirtschaftlichen Grundfunktionen	25
21222	Gegenstand unternehmungsbezogener Interessen	27
212221	Das Interesse der Kapitalgeber	27
212222	Das Interesse der Arbeitnehmer	29
212223	Das Interesse der Lieferanten	35
212224	Das Interesse der Abnehmer	36
213	Untersuchungsergebnis und Schlußfolgerungen im Hinblick auf die Zielbildung in der Unternehmung	37
22	Das Willenszentrum	42
221	Die Verwendung des Begriffs "Willenszentrum" in der Literatur	43

222 Merkmale eines Willenszentrums	48
2221 Der Wille	48
22211 Der Wille eines individuellen Willenszentrums	48
22212 Der Wille eines kollektiven Willenszentrums	53
2222 Der Einfluß	58
22221 Präzisierung des Einflusses als Machtbeziehung	59
222211 Beschreibung der dyadischen Machtbeziehung	59
222212 Erweiterung der dyadischen Machtbeziehung	64
22222 Erklärung des Einflusses durch Machtgrundlagen	66
222221 Die Machtgrundlage als Variable einer Machtbeziehung	66
222222 Aus Machtgrundlagen abgeleitete Machttypen	69
2222221 Sanktionsmacht	69
2222222 Legitimierte Macht	74
2222223 Identifikationsmacht	77
2222224 Informationsmacht	79
2222225 Resistenzmacht	82
222223 Interdependenz der Machtgrundlagen	85
2223 Zusammenfassende Kennzeichnung eines Willenszentrums	86
23 Willenszentren als Teilnehmer an Zielbildungsprozessen	88
231 Die Aufbauorganisation und die Betriebsverfassung als theoretischer Bezugsrahmen	89
232 Willenszentren der Aufbauorganisation und Betriebsverfassung	91

2321 Willenszentren innerhalb des Leitungszusammenhangs	91
23211 Gesetzlich vorgesehene Willenszentren	92
232111 Leitungsorgan	92
232112 Aufsichtsrat	105
232113 Betriebsrat	124
232114 Gesellschafter	134
23212 Durch Delegation von Leitungskompetenzen legitimierte Willenszentren	143
2322 Stäbe als Willenszentren	152
2323 Kollegien als Willenszentren	162
2324 Willenszentren der Ausführungsebene	171
235 Willenszentren aufgrund informaler Beziehungen	178
234 Untersuchungsergebnis und Schlußfolgerungen im Hinblick auf die Zielbildung in der Unternehmung	184
3 Pluralistische Zielbildungsprozesse	189
31 Das politische System nach Easton als theoretischer Bezugsrahmen	190
32 Die multipersonale Zielbildung als politischer Prozeß	194
321 Input- und Outputvariablen	194
322 Transformation von Zielvorstellungen in Ziele der Unternehmung	201
33 Das pluralistische Zielsystem als Ergebnis der Zielbildung in der Unternehmung	214
4 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse	218
Literaturverzeichnis	225
Abkürzungsverzeichnis	258

1 Grundlegung

11 Problemstellung und Gang der Untersuchung

Gegenstand der vorliegenden Untersuchung ist die Zielbildung in der Unternehmung. Ziele werden nicht als vorgegeben angenommen, sondern als abhängige Variable betrachtet. Die Zielbildung in einer Unternehmung erfolgt sowohl reaktiv als auch aktiv.¹⁾ Einerseits reagiert die Unternehmung durch das Setzen von Zielen auf Ereignisse in ihrer Umwelt, wie z. B. auf Variationen der Nachfrage oder vom Gesetzgeber geschaffene Daten, andererseits versucht sie mit Hilfe originärer Ziele gestaltend und verändernd auf ihre Umgebung einzuwirken. Da sich Ziele im Zeitablauf entwickeln, wird die Zielbildung als Prozeß analysiert, und zwar als Entscheidungsprozeß.

Im Rahmen der traditionellen Unternehmungstheorie konnte die Zielbildung als Individualentscheidung erklärt werden. Denn hier wurde nur dem Unternehmer die Möglichkeit zugestanden, unternehmensbezogene Entscheidungen zu fällen, während die anderen Teilnehmer am Unternehmungsgeschehen entweder als Mittel zur Durchsetzung der Entscheidungen oder als Begrenzungsfaktoren Berücksichtigung fanden.²⁾ Hinsichtlich der von der Unternehmung verfolgten Ziele herrschte eine Betrachtungsweise vor, die die Unternehmung als Ganzes in der Gestalt des Unternehmers personifizierte³⁾ und die anderen Unternehmungsangehörigen als Objekte einstufte. Der interpersonelle Charakter des Zielbildungsprozesses, d. h. die Abhängigkeit der Ziele von sachenbezogenen und personenbezogenen Problemen, wurde nicht hinreichend erkannt.

In dieser Abhandlung gehen die Überlegungen vom Unternehmensverhalten aus, das auf Entscheidungen und Aus-

1) Vgl. Szyperski, Norbert (Aufgabe) S. 640 f.

2) Vgl. Heinen, Edmund (Zielsystem) S. 191.

3) Vgl.: Bidlingmaier, Johannes (Zielkonflikte) S. 23; Buth, Wolfgang (Problem) S. 558; Kirsch, Werner (Betriebswirtschaftslehre) S. 177; Strasser, Helge (Zielbildung) S. 20 f.

führungen aller in der Unternehmung zusammengeschlossenen Individuen beruht.¹⁾ Hiermit rückt ein spezifischer Gesichtspunkt in den Vordergrund, unter dem die Unternehmung primär als Sozialgefüge aufzufassen ist. Es handelt sich um den personalen Aspekt bzw. um die soziale Dimension der Unternehmung.²⁾ Aus diesem Blickwinkel kann die Zielbildung nicht mehr als Individualentscheidung erklärt werden, denn die Operationen, die während eines Zielbildungsprozesses anfallen, erfolgen arbeitsteilig. Daher orientiert sich die folgende Untersuchung der Zielbildung an einem multipersonalen Entscheidungsprozeß, in dem unterschiedliches Verhalten der Prozeßteilnehmer wirksam wird.³⁾

Aus dem interpersonellen Charakter des kollektiven Entscheidungsprozesses leitet sich die These ab, daß Auslösung, Ablauf und Ergebnis der Zielbildung durch verschiedene Interessen bestimmt werden. "Es gibt keine Person, die nur Ziele setzt oder sich ausschließlich als Mittel einsetzen läßt. Soziale Einheiten stellen weder als Ganzes ... noch als Glieder umfassenderer Ganzheiten ... reine ausführende Organe einer von außen oder oben vorgegebenen Zielsetzung dar."⁴⁾ Soziale Einheiten haben Subjektcharakter, es handelt sich um Interessenträger. Wird die Zielbildung nicht mehr isoliert von den Interessen der Unternehmungsangehörigen gesehen, erhält sie eine politische Dimension, denn die Befriedigung der Interessen wird mit Hilfe der Unternehmung versucht. Hiermit ist der Gegenstand der Untersuchung skizziert.

1) Vgl.: Brandt, Karl (Gruppenentscheidungen) S. 109; Heinen, Edmund (Zielanalyse) S. 14; Thompson, James D. (Organizations) S. 99 f.

2) Vgl.: Kosiol, Erich (Aktionszentrum) S. 96 f.; Ulrich, Hans (Unternehmung) S. 50.

3) Zur verhaltenswissenschaftlichen Fragestellung in der Betriebswirtschaftslehre vgl. Wächter, Hartmut (Stellung).

4) Reber, Gerhard (Verhalten) S. 383 (im Original z. T. kursiv).

Die Instrumentalfunktion der Unternehmung bildet den theoretischen Ausgangspunkt der vorliegenden Abhandlung, in der die Zielbildung unter der spezifischen Fragestellung analysiert wird, inwiefern Auslösung, Ablauf und Ergebnis durch Interessenträger beeinflusst werden. Es wird zunächst präzisiert, was unter der Zielbildung und der Instrumentalfunktion zu verstehen ist. Anschließend ist nach den Interessen zu fragen, die an der Unternehmung bestehen. Nach einer begrifflichen Einführung wird der Gegenstand des Interesses zuerst aus dem Blickwinkel des Individuums, d. h. von dessen Motiven ausgehend, erörtert, um Aufschluß über die Antriebsstruktur zu erhalten. Da die motivationalen Interessen empirisch nicht nachzuweisen sind und weil für differenzierende Aussagen über Teilnehmer an der Zielbildung Kategorien benötigt werden, erfolgt die Ableitung unternehmensbezogener Interessen. Ausgangspunkt bildet die These, daß motivationale Interessen als unternehmensbezogene interpretiert werden können.

Im Anschluß an die Interessen wird der interpersonelle Charakter der Zielbildung untersucht, indem nach den Teilnehmern gefragt wird. Die Überlegungen konzentrieren sich zunächst auf zwei spezifische Merkmale eines Teilnehmers an der Zielbildung: seinen Willen und seinen Einfluß. Die hiermit verbundene Problematik wird im Rahmen einer theoretischen Analyse behandelt, in deren Verlauf der Terminus "Willenszentrum" erarbeitet wird. Die Explikation erstreckt sich auf zwei "soziale Stufen", ¹⁾ die des Individuums und die des Kollektivs, weil Interessen in Zielbildungsprozessen von Einzelpersonen und Gruppen vertreten werden und sich für die letzteren das Problem interner Willensbildung stellt.

1) Vgl. Reber, Gerhard (Verhalten) S. VI und die dort angegebene Literatur.

Nach der begrifflichen Bestimmung sind im Rahmen der Aufbauorganisation und Betriebsverfassung Unternehmungsangehörige auf ihre Eigenschaft als Willenszentren zu untersuchen. Es werden die Bedingungen diskutiert, unter denen einzelne Interessenträger über einen Willen und Einfluß in Zielbildungsprozessen verfügen. Weiterhin wird erörtert, unter welchen Voraussetzungen das einzelne Willenszentrum einen Zielbildungsprozeß auslöst bzw. dessen Ablauf und Ergebnis beeinflusst. Die Behandlung dieser Problematik erfolgt isoliert für jedes Willenszentrum unter Vernachlässigung dynamischer Zusammenhänge.

Im Anschluß an die Analyse der Willenszentren wird die Zielbildung als politischer Prozeß betrachtet. Unter Verwendung des politischen Systems nach Easton als theoretischer Bezugsrahmen konzentrieren sich die Überlegungen auf die Variablen, die Auslösung, Ablauf und Ergebnis pluralistischer Zielbildungsprozesse bestimmen, sowie auf die Entwicklung von Zielen der Unternehmung aus Zielvorstellungen. Aus den gewonnenen Erkenntnissen sind abschließend Schlußfolgerungen im Hinblick auf das Zielsystem der Unternehmung zu ziehen.

12 Theoretische Basis der Untersuchung

12.1 Die Zielbildung

Um die Zielbildung als Gegenstand der Untersuchung zu präzisieren, wird zunächst der Zielbegriff erörtert. Ein Ziel ist in Anlehnung an Heinen durch drei Dimensionen bestimmt, die jedoch nicht bei jeder Zielbildung alle die gleiche Relevanz aufweisen. Im einzelnen handelt es sich um den Inhalt, den Umfang und den Zeitbezug eines Ziels.¹⁾ "Ziel" kennzeichnet in dieser Arbeit einen vom Zielträger intendierten Sachverhalt,²⁾ d. h.

1) Vgl. hierzu Heinen, Edmund (Zielsystem) S. 59 ff.

2) Vgl.: Kahle, Egbert (Zielplanung) S. 624;
Schmidt-Sudhoff, Ulrich (Zielsystem) S. 16.

eine vorgestellte und erstrebte Wirkung. Diese kann sich auf einen Zeitpunkt oder auf einen Zeitraum beziehen. Im ersten Fall bezeichnet das Ziel einen zukünftigen Zustand, z. B. einen gewünschten Jahresüberschuß oder Bilanzgewinn. Im zweiten Fall kennzeichnet das Ziel zwar auch einen künftigen Zustand, z. B. den angestrebten Umsatz einer Periode, aber außerdem den Ablauf einer Handlung, beispielsweise eine vom Zielträger beabsichtigte Verhaltensweise. Für die Präzisierung des Zielbegriffs ist weiterhin von Bedeutung, daß der intendierte Sachverhalt positiv oder negativ formuliert werden, d. h. in einem zukünftigen Tun oder Unterlassen bestehen kann.¹⁾

Der dargelegte Zielbegriff wird in dieser Arbeit ausschließlich in bezug auf die Unternehmung verwendet, d. h. "Ziel" ist gleichbedeutend mit "Ziel der Unternehmung". Hiervon ist die Zielvorstellung zu unterscheiden, in der die motivationalen Interessen der an der Zielbildung Beteiligten zum Ausdruck kommen. Die Differenzierung zwischen "Ziel" und "Zielvorstellung" erfolgt im Hinblick auf den Zielträger und erscheint für die Untersuchung der Interessenabhängigkeit von Zielen fruchtbar. Ein Ziel entsteht aus einer oder mehreren Zielvorstellungen, es ist das Ergebnis eines Zielbildungsprozesses und braucht mit keiner Zielvorstellung zu Beginn des Prozesses identisch zu sein.

Die Bedeutung eines Ziels besteht in seiner Relevanz für Entscheidungen in der Unternehmung. Es kann als Orientierungsgröße aufgefaßt werden, die als Kriterium für eine Alternativenauswahl dient. Das Ziel stellt demnach eine Entscheidungsprämisse dar.²⁾ "By goals we shall mean value premises that can serve as inputs to decisions."³⁾ In diesem Sinne schränkt ein Ziel als

1) Vgl. Hauschildt, Jürgen (Artikulation) S. 545 ff., insbesondere S. 554.

2) Die Entscheidungsprämisse kann als kleinste Informationseinheit aufgefaßt werden. Vgl. zum Begriff: Kirsch, Werner (Entscheidungsprozesse 3) S. 94 ff.; Klis, Manfred (Überzeugung) S. 63.

3) Simon, Herbert A. (Concept) S. 3.

Orientierungsgröße die Wahl zwischen grundsätzlich möglichen Alternativen ein. Es kann daher in bezug auf das Entscheidungsfeld auch als Beschränkung interpretiert werden.¹⁾ Dies gilt z. B. dann, wenn die Entscheidung über den Kauf einer Anlage X oder Y nicht nur von einem Rentabilitätsziel, sondern auch von einer bestimmten Liquiditätskennzahl abhängig gemacht wird.²⁾ Da letztere als Entscheidungsprämisse Berücksichtigung findet, handelt es sich bei der Liquiditätskennzahl ebenfalls um ein Ziel im Sinne eines intendierten Sachverhalts.

Wenn ein Ziel als Entscheidungsprämisse aufgefaßt wird, können Differenzierungen zwischen "Ziel" und "Nebenbedingung" oder zwischen "Leitzielen" und "Begleitzielen"³⁾ sowie zwischen "Ziel" und "Mittel" oder zwischen "echten Zielen" und "Quasi-Zielen"⁴⁾ unberücksichtigt bleiben. Die aufgezählten Begriffe werden unter dem für diese Arbeit gewählten weiten Zielbegriff subsumiert. Die Unterscheidungen beruhen auf subjektiven Gewichtungen, die lediglich im Hinblick auf ein bestimmtes Entscheidungsproblem gerechtfertigt sind. Außerdem ist die Abgrenzung im einzelnen problematisch, was insbesondere für die Differenzierung zwischen Zielen und Mitteln gilt. In genetischer Betrachtung mögen zwar Ziel- und Mittelentscheidungen unterschieden werden können,⁵⁾ aber auch Heinen relativiert die Brauchbarkeit der Klassifizierung, wenn er ausführt: "Die methodische Differenzierung zwischen Ziel- und Mittelentscheidungen ist nicht dahingehend zu interpretieren, daß diese Entscheidungen in der Realität getrennt und streng nacheinander getroffen werden. Die Prozesse der Zielentscheidung und Mittelentscheidung verlaufen vielmehr parallel."⁶⁾

1) Vgl.: Kirsch, Werner (Entscheidungsprozesse 3) S. 112 und 158; Mayntz, Renate (Soziologie) S. 58; Simon, Herbert A. (Concept) S. 7 ff.

2) Vgl. zur Liquiditätssicherung z. B. Wittstock, Jan (Elemente) S. 838 ff.

3) Vgl. hierzu Scheibler, Albert (Zielsysteme) S. 5.

4) Vgl. hierzu Schmidt-Sudhoff, Ulrich (Zielsystem) S. 94 f.

5) Vgl. Heinen, Edmund (Zielsystem) S. 18 f.

6) Heinen, Edmund (Zielsystem) S. 210.

Die Differenzierung zwischen "Ziel" und "Mittel" erscheint insbesondere dann unfruchtbar, wenn der hierarchische Aufbau einer Unternehmung in die Untersuchung der Zielbildung einbezogen wird. Ziele werden z. B. von der obersten Ebene vorgegeben und stellen Orientierungsgrößen für die Entscheidungsträger auf der folgenden Stufe dar. Deren Entscheidungen beschränken aber wiederum die Alternativenauswahl für den nächst niedrigeren Bereich usw. Es bilden sich also auf jeder Ebene Ziele.

Weiterhin ist zu beachten, daß über ein komplexes Problem in der Regel auf mehreren Stufen entschieden wird, und zwar in bezug auf den hierarchischen Aufbau auch in aufsteigender Richtung.¹⁾ In diesen Fällen werden Vor- und Teilentscheidungen auf niedrigerer Ebene getroffen, die die anschließende Entscheidung auf höherer Ebene beeinflussen. Folglich können einer Zielentscheidung sowohl Informationen über angestrebte Ziele höherer Ordnung als auch solche über gegebene Ziele niedrigerer Stufe zugrunde liegen.²⁾ Für die Entscheidungen über intendierte Sachverhalte ist demnach nicht nur der Parallelverlauf, sondern auch die mindestens partielle Interdependenz charakteristisch.

Ziele sind nicht nur Entscheidungsprämissen, sondern selbst das Ergebnis von individuellen und kollektiven Entscheidungen. Die Zielbildung soll daher als Entscheidungsprozeß aufgefaßt werden. Es handelt sich um einen problemlösenden Prozeß mit kreativen Aspekten.³⁾ Er unterscheidet sich von anderen Entscheidungsprozessen durch das Entscheidungsobjekt. D. h., das Resultat eines Zielbildungsprozesses geht als Entscheidungsprämisse in mindestens eine weitere Entscheidung ein und

1) Vgl. Kloidt, Heinrich, Hans-Achim Dubberke, Jürgen Göldner (Problematik) S. 20.

2) Vgl. auch Szyferski, Norbert (Aufgabe) S. 665.

3) Vgl. Szyferski, Norbert (Aufgabe) S. 660.

dient als Orientierungsgröße. Dies schließt nicht aus, daß in einem Zielbildungsprozeß auch Kriterien berücksichtigt werden, die Resultate zeitlich oder hierarchisch vorgelagerter Zielbildungsprozesse sind. Insofern umfaßt die Zielbildung in der Unternehmung stets mehrere Entscheidungsprozesse. Wird dieser Gedankengang akzeptiert, dann ist es nicht erforderlich, sich mit Auffassungen auseinanderzusetzen, die grundsätzlich in Frage stellen, ob in der Unternehmung Zielbildungsprozesse ablaufen,¹⁾ denn mit Sicherheit gehen Ergebnisse von Entscheidungen in andere Entscheidungen ein.

Welche Vorstellung einer Entscheidung liegt den weiteren Überlegungen zugrunde? Infolge der Komplexität von Zielentscheidungen in einer Unternehmung ist von einer arbeitsteiligen, multipersonalen Entscheidung auszugehen. Sie umfaßt die Stufen der Problemerkennntnis, der Alternativensuche, der Alternativenbewertung, der Alternativenauswahl bis schließlich zur Alternativenfixierung, dem Entschluß.²⁾ Bei den anfallenden Tätigkeiten handelt es sich um umfangreiche Informations-, Kommunikations-, Bewertungs- und Vergleichsoperationen, die der Suche nach einer Problemlösung, ihrer Prüfung, Propagierung und Durchsetzung dienen und die mit dem Entschluß einer einzigen zusammenhängenden Entscheidungsprozeß bilden.³⁾

Entgegen einer verbreiteten Auffassung häufen sich die Operationen nicht in zeitlich abgrenzbaren Phasen, sondern verteilen sich unregelmäßig während der Zeitspanne

1) Vgl. hierzu Kirsch, Werner (Entscheidungsprozesse) S. 154 ff.

2) Vgl. Bleicher, Knut (Entscheidungsaufgaben) S. 78. Eine ähnliche Auffassung vertritt auch Koch, Helmut (Gegenstand) S. 304 f.

3) Vgl.: Witte, Eberhard (Entscheidungsprozesse) Sp. 498 und 501 f.; Irle, Martin (Macht) S. 47 ff.

zwischen der Auslösung und Beendigung eines Entscheidungsprozesses.¹⁾ Bei komplexen Entscheidungen werden im Zeitablauf regelmäßig Vor- und Teilentschlüsse gefaßt, die den "Finalentschluß" determinieren.²⁾ Insofern beinhaltet der Entscheidungsprozeß "eine fortschreitende Veränderung des Entscheidungsobjektes bis zur Reife im Sinne der Problemlösung."³⁾

Weiterhin muß auch nach erfolgter Beschlußfassung ständig geprüft werden, ob endogene und exogene Datenänderungen im jeweiligen Ziel berücksichtigt sind.⁴⁾ Aus der Bewertung einer ganz oder teilweise verwirklichten Problemlösung kann sich ein erneutes Entscheidungsproblem ergeben. Auftretende Datenänderungen, neue Informationen und Interdependenzen führen zu Rückkopplungen, so daß Beschlüsse über Ziele u. U. revidiert werden müssen.⁵⁾ In diesem Fall werden innerhalb einer willensdurchsetzenden Phase nachgelagerte Entscheidungen erforderlich. Der fortgeschrittene bzw. scheinbar abgeschlossene Zielbildungsprozeß setzt erneut ein. Es kommt wiederum zu Informations-, Vergleichs- und Bewertungsoperationen, die sowohl der Suche nach einer anderen Problemlösung als auch der Rechtfertigung früherer Entscheidungen dienen können.

Die Betonung der "Prozeßverknüpfung der Teilentscheidungen zur Lösung eines umfassenden Problems"⁶⁾ verdeutlicht, daß im Rahmen dieser Abhandlung die Zielbildung nicht als ein im Zeitablauf isoliertes Ereignis mit einem endgültigen Ergebnis aufgefaßt wird. Es wird vielmehr ein längerfristiger und u. U. permanenter Prozeß mit Informations-, Vergleichs- und Bewertungsopera-

1) Vgl. hierzu: Witte, Eberhard (Phasen-Theorem) S. 633 und 644; ferner Krüger, Harald H. (Steuerung) S. 96.

2) Vgl.: Witte, Eberhard (Phasen-Theorem) S. 644; derselbe (Entscheidungsprozesse) Sp. 502.

3) Witte, Eberhard (Entscheidungsprozesse) Sp. 498.

4) Vgl. Bendix, Heinz (Dualismus) S. 48.

5) Vgl. auch Dlugos, Günter (Unternehmungspolitik) S. 59 und 62.

6) Witte, Eberhard (Entscheidungsprozesse) Sp. 499.

tionen sowie zahlreichen Interimslösungen angenommen, die im Hinblick auf einen intendierten Sachverhalt laufend modifiziert werden. Für die Zielbildung in der Unternehmung ergibt sich hieraus, daß in genetischer Betrachtung zwischen "ursprünglichen" Zielbildungsprozessen und Zieländerungsprozessen differenziert werden kann. Im ersten Fall erfolgt die erstmalige Zielsetzung, während im zweiten Fall frühere Ziele überprüft, modifiziert, ausgetauscht oder angepaßt werden.

Die Arbeitsteilung im Rahmen der Zielbildung impliziert die multipersonale Entscheidung. Hierdurch wird es verschiedenen sozialen Einheiten ermöglicht, beratend, vorbereitend und vorentscheidend auf Auslösung, Ablauf und Ergebnis eines Zielbildungsprozesses im Sinne ihrer Interessen einzuwirken. Begünstigt wird dieser Umstand dadurch, daß auf jeder Stufe eines Entscheidungsprozesses Informationsprobleme auftreten,¹⁾ die umfangreiche Kommunikationsbeziehungen zur Folge haben. Diese weisen verschiedene Richtungen auf,²⁾ die für die Zielbildung bestimmend werden. Anknüpfend an die Organisationsstruktur wird innerhalb der Zielbildung zwischen horizontaler, vertikaler und quervergerichteter Kommunikation unterschieden.

1) Zum Informationsproblem im Zielbildungsprozeß vgl. Bidlingmaier, Johannes (Bedeutung) S. 97 ff.

2) Vgl. Klis, Manfred (Überzeugung) S. 65.

122 Die Instrumentalfunktion der Unternehmung

Die Instrumentalfunktion der Unternehmung bildet den theoretischen Ausgangspunkt für die Untersuchung der pluralistischen Zielbildung. "Die Möglichkeit, eine Unternehmung zur individuellen oder kollektiven Zielerreichung zu nutzen, begründet die Instrumentalbeziehung."¹⁾ Unter der Instrumentalfunktion der Unternehmung wird ihre Eignung verstanden, dem Menschen zur Erfüllung seiner Interessen zu dienen.²⁾ Die Eignung ist um so größer, je umfangreicher und intensiver sie die Erfüllung metaökonomischer Zielvorstellungen zuläßt.³⁾ Diese Mittel-Zweck-Beziehung begründet die Relevanz der Instrumentalfunktion für die Erklärung, inwiefern die Zielbildung durch Interessen beeinflusst wird.

Eine Berücksichtigung des instrumentalen Charakters der Unternehmung findet sich bei verschiedenen Autoren z. T. explizit,⁴⁾ meistens aber implizit.⁵⁾ In früheren betriebswirtschaftlichen Veröffentlichungen wurde der instrumentale Charakter der Unternehmung ausschließlich aus der Perspektive des Unternehmers gedeutet.⁶⁾ Schmidt erweitert die Instrumentalfunktion insofern, als er ihre generelle Geltung betont und die Unternehmung in Schnittpunkt gegensätzlicher Interessen sieht.⁷⁾

1) Schmidt, Ralf-Bodo (Wirtschaftslehre) S. 58. Vgl. ferner: Kirsch, Werner (Entscheidungsprozesse 3) S. 150; Thompson, James d. (Organizations) S. 108 ff.

2) Vgl. Schmidt, Ralf-Bodo (Wirtschaftslehre) S. 47.

3) Vgl. Schmidt, Ralf-Bodo (Wirtschaftslehre) S. 49.

4) Vgl. z. B.: Butz, Wolfgang (Probleme) S. 558 f.; Kirsch, Werner (Entscheidungsprozesse 3) S. 132 und 149 f.

5) Vgl.: Bidlingmaier, Johannes (Zielkonflikte) S. 86; Frei, Manfred-Dieter (Bestimmungsfaktoren) S. 82; Heinen, Edmund (Zielforschung) S. 13; Heinen, Edmund (Zielsystem) S. 15; Kirsch, Werner (Betriebswirtschaftslehre) S. 176; Kirsch, Werner (Gewinn) S. 49; March, James G., Herbert A. Simon (Organizations) S. 84; Sieben, Günter, Wolfgang Goetzke (Perspektiven) S. 43; Simon, Herbert A. (Verwaltungshandeln) S. 13 f., 71 und 77; Thompson, James d. (Organizations) S. 108 ff.; Ulrich, Hans (Unternehmung) S. 162; Wild, Bernhard (Interessen) S. 26 f.

6) Vgl. z. B. Butz, Wolfgang (Probleme) S. 558 f.

7) Vgl. Schmidt, Ralf-Bodo (Wirtschaftslehre) S. 5 und 47 ff.

Weiterhin stellt er fest, daß der Grad der Einflußmöglichkeit kein Kriterium für die prinzipielle Gültigkeit der Instrumentalthese sei, sondern allein den Umfang gegenwärtiger faktischer Machtverteilung angebe.¹⁾ Aus diesen Darlegungen folgert Schmidt: "Die These von der Instrumentalfunktion der Unternehmung beinhaltet demnach zweierlei: Erstens die Behauptung, daß die Unternehmung überhaupt ein Instrument ist und zweitens die, daß sie diese Eigenschaft in unterschiedlichem Ausmaß für verschiedene Personen aufweist."²⁾ Dies bedeutet, daß es für die Gültigkeit der Instrumentalbeziehung unerheblich ist, inwieweit die Unternehmung als Instrument gebraucht wird.

Ausgehend von der Instrumentalfunktion der Unternehmung und in Weiterführung des Ansatzes von Schmidt, steht im Mittelpunkt dieser Abhandlung die Abhängigkeit der Zielbildung von Determinanten, die erst durch Betonung der sozialen Dimension ins Blickfeld rücken.

2 Interessen an der Unternehmung und Willenszentren

21 Die Interessen an der Unternehmung

211 Der Begriff "Interesse"

Um die multipersonale Zielbildung zu erforschen, wird nach den Interessen an der Unternehmung gefragt. Da der Begriff "Interesse" vieldeutig ist,³⁾ sind zunächst Überlegungen erforderlich, um ihn zu präzisieren. Hierzu wird analytisch zwischen zwei Aspekten unterschieden, die jedoch erst in ihrer Gesamtheit das Interesse ausmachen. Es handelt sich zum einen um das Interesse als psychologisches Phänomen und zum anderen um die Thematik bzw. den Gegenstand, auf den sich das Interesse richtet.

1) Vgl. Schmidt, Ralf-Bodo (Wirtschaftslehre) S. 51.

2) Schmidt, Ralf-Bodo (Wirtschaftslehre) S. 51.

3) Vgl. hierzu Buchholz, Edwin (Interessen) S. 74.

Charakteristisch für das Interesse unter psychologischem Aspekt ist seine Personengebundenheit. "Das Interesse im psychologischen Sinn des Wortes ist ein ganz spezifisches Gerichtetsein der Persönlichkeit."¹⁾ Hiermit ist die Ausrichtung der Aufmerksamkeit, der Gedanken und Absichten eines Menschen auf eine bestimmte Thematik gemeint.²⁾ Der psychologische Aspekt des Interesses bezieht sich auf eine beim Menschen anzutreffende Tendenz, eine Angelegenheit, einen anderen Menschen oder ein Geschehen besonders zu beachten. Das setzt voraus, daß das Individuum diesen Gegenständen des Interesses einen subjektiven Wert beimißt, der sich aus der Bedürfnisstruktur des Individuums ergibt.³⁾ Das Interesse unter psychologischem Aspekt beinhaltet ein Interessiertsein und bedingt ein Verhalten.⁴⁾ Deshalb sieht Rubinstein im Interesse ein Motiv, das durch seine bewußt gewordene Bedeutsamkeit und durch seine emotionale Anziehungskraft wirkt.⁵⁾

Während in der bisherigen Erläuterung die "Verhaltensintentionen und -richtungen"⁶⁾ hervorgehoben wurden, wird z. T. unter "Interesse" lediglich das Beachten eines Gegenstandes verstanden,⁷⁾ was noch keine Handlungen auslöst. Die Interpretation dieser Auffassungen als zwei verschiedene Stufen im individuellen Entscheidungsprozeß erscheint überzeugend.⁸⁾ Döhn erfaßt die beiden Ausprägungen des psychologischen Interesses in seiner Interessentypologie.⁹⁾ Da das Interesse in beiden Fällen dem Subjekt bewußt sei, handele es sich um ein aktuelles, ein wirkliches Interesse. Da jedoch der

1) Rubinstein, S. (Interessen) S. 136.

2) Vgl. Rubinstein, S. (Interessen) S. 141.

3) Vgl. Buchholz, Edwin (Interessen) S. 74 f.

4) Vgl. Fischel, Werner (Wille) S. 82 f.

5) Vgl. Rubinstein, S. (Interessen) S. 137.

6) Dahrendorf, Ralf (Klassen) S. 165.

7) Vgl. Fischel, Werner (Wille) S. 80 ff.

8) Vgl. Buchholz, Edwin (Interessen) S. 78

9) Vgl. zum folgenden Döhn, Lothar (Politik) S. 30.

Grad seiner Realisierung im Bewußtsein und folglich das Ausmaß, nach dem es das Handeln bestimme, unterschiedlich seien, müsse zwischen manifestem und latentem Interesse unterschieden werden.¹⁾ Beim manifesten Interesse handele es sich um eine vollbewußte Determinante zielgerichteten Handelns. Das latente Interesse dagegen sei mehr unbewußt, es sei variabel und nicht eindeutig.²⁾ Es könne aber bei steigendem Bewußtseinsgrad zu einem manifesten Interesse werden. Für die Untersuchung der Zielbildung ist von dem manifesten Interesse auszugehen.

Das Interesse unter psychologischem Aspekt ist grundsätzlich ein individuelles, ein subjektives Phänomen. Das Individuum befindet sich in einem Zustand der Interessiertheit,³⁾ es besteht ein Interesse als Anteilnahme.⁴⁾ Aussagen, die den Interessenbegriff unter psychologischem Aspekt enthalten, informieren über den Träger des Interesses.

Dem psychologischen Aspekt wurde hier deshalb breite Aufmerksamkeit gewidmet, weil es sich beim Interesse "in erster Linie" um einen subjektiven Sachverhalt handelt.⁵⁾ Um nicht voreilig die Existenz objektiver Interessen zu unterstellen, muß bei Berücksichtigung soziologischer Zusammenhänge am psychologisch-subjektiven Grundcharakter des Interessenbegriffs festgehalten werden.⁶⁾ Auch das Gruppeninteresse muß für seine wirksame Vertretung von den einzelnen Mitgliedern getragen werden. Ferner setzt die Abhängigkeit der Ziele von den Interessen der Unternehmungsangehörigen bei diesen ein

1) Zu dieser Unterscheidung vgl. auch: Buchholz, Edwin (Interessen) S. 90 ff.; Rubinstein, S. (Interessen) S. 140 f.

2) Vgl. hierzu auch Graumann, Carl-Friedrich (Dynamik) S. 273.

3) Vgl. Bühler, Charlotte (Psychologie) S. 179 f.

4) Vgl. Hirsch-Weber, Wolfgang (Politik) S. 94.

5) Vgl.: Buchholz, Edwin (Interessen) S. 78; Geiger, Theodor (Klassengesellschaft) S. 127 f.

6) Vgl. Buchholz, Edwin (Interessen) S. 78.

Interesse als Anteilnahme in bezug auf bestimmte Entscheidungssprobleme voraus.

Im folgenden ist die Erläuterung des Interessenbegriffs um den Aspekt zu erweitern, der sich auf den Gegenstand des Interesses bezieht. Die Thematik des Interesses bezeichnet den Punkt bzw. Bereich, auf den sich die Gedanken und Absichten richten. "Ein völlig gegenstandsloses Interesse gibt es nicht."¹⁾ Der Terminus "Thematik des Interesses" wird hier in Anlehnung an Fischel bevorzugt, weil er deutlich macht, daß sich das Interesse i. a. auf einen Komplex, d. h. auf einen Bereich von Gegenständen bezieht.²⁾ Die Thematik des Interesses hat einen "Aufforderungscharakter" mit positiven oder negativen Komponenten.³⁾

Da die Gegenstände, auf die sich das Interesse richtet, den Bedürfnissen des Menschen komplementär sind, kann der Erkenntnisprozeß, der die Aktualisierung eines Interesses bewirkt, sowohl vom Subjekt ausgehen als auch durch Impulse aus der Umwelt ausgelöst werden.⁴⁾ Grundsätzlich tritt das Interesse nicht unabhängig vom Bewußtsein auf, es ist mit Emotionen und dem erkennenden Denken eng verbunden und entwickelt sich aus dem Kontakt des Individuums mit seiner Umwelt.⁵⁾

Von manchen Autoren wird die Thematik des Interesses mit diesem selbst gleichgesetzt, ohne daß die spezifische Verwendung des Begriffs klar herausgestellt wird. So versteht z. B. Narr unter "Interesse" Absichten, Wünsche und Ziele eines Menschen.⁶⁾ Der auf den Gegenstandsbereich eingeschränkte Aspekt des Interesses zeigt sich auch in Formulierungen, wie beispielsweise "Unternehmensinteresse" oder "Gesamtinteresse des Systems". Charakteristisch für diese Begriffe ist die

1) Rubinstein, S. (Interessen) S. 137.

2) Vgl. Fischel, Werner (Wille) S. 81.

3) Vgl. Hofstätter, Peter R. (Lexikon) S. 179.

4) Vgl. hierzu Döhn, Lothar (Politik) S. 16 f.

5) Vgl.: Fischel, Werner (Wille) S. 87; Rubinstein, S. (Interessen) S. 144.

6) Vgl. Narr, Wolf-Dieter (Gesellschaft) S. 25.

Vernachlässigung des Interesses als psychologisches Phänomen. Ein derartiger Gebrauch des Interessenbegriffs ist mit dem theoretischen Ansatz dieser Untersuchung unvereinbar, weil er den personalen Aspekt und die Instrumentalfunktion der Unternehmung unbeachtet läßt.

Wenn in dieser Arbeit vom "Interesse" gesprochen wird, so erfaßt der Begriff die im Subjekt aktualisierte und bewußte Verhaltensintention auf eine bestimmte Thematik hin. Zur genaueren Kennzeichnung muß die Thematik benannt werden. Dieser verhaltensorientierte¹⁾ Begriff, der dem manifesten Interesse entspricht, erscheint für die Untersuchung der interpersonellen Zielbildung adäquat, da er neben dem voluntaristischen Element auch die Richtung der Beeinflussung impliziert.

212 Differenzierung der Interessen

2121 Motivationale Interessen

Um die Differenzierung von Interessen und dadurch die Beantwortung der Frage nach den Interessen an der Unternehmung zu ermöglichen, wird die Thematik des Interesses inhaltlich bestimmt. Da grundsätzlich die Thematik des Interesses keinen Beschränkungen unterliegt, ist es notwendig, den Gegenstandsbereich einzugrenzen. Für diese Untersuchung bestehen hierfür zwei Möglichkeiten. Die Thematik des Interesses kann in bezug auf die Unternehmung analysiert werden,²⁾ was später geschehen soll. Eine andere inhaltliche Bestimmung des Interesses ergibt sich aus den individuellen Motiven. In diesem Sinne wird im folgenden von einem motivationalen Interesse gesprochen.³⁾

1) Vgl. Buchholz, Edwin (Interessen) S. 78.

2) Vgl. Wiethölter, Rudolf (Interessen) S. 32.

3) Zum motivationalen Ansatz vgl. Reber, Gerhard (Verhalten) S. 10 f.

Motivationale Interessen sind für die Untersuchung der interpersonellen Zielbildung von Bedeutung, weil sie Handlungen des Individuums bewirken und deshalb auch seine Teilnahme am Zielbildungsprozeß erklären.¹⁾ Gleichzeitig sind sie jeweiliger Ausdruck der subjektiven Wertvorstellungen, die zusammen mit der Informationsstruktur die grundlegenden Elemente jeden sinnhaften Handelns darstellen.²⁾ So betont auch Bidlingmaier, daß im Rahmen der Zielbildung Entscheidungen getroffen würden, die letztlich durch bestimmte Werte eines Individuums oder einer Gruppe fixiert seien.³⁾ Ferner fordert Simon für die Untersuchung des Unternehmensverhaltens: " ... we must explain organizational behavior in terms of the goals of the individual members of the organization ... "4)

Die Aufzählung bestimmter motivationaler Interessen erfolgt nicht mit der Absicht, letzte menschliche Ziele anzugeben. Sie haben lediglich die Bedeutung von "intermediate goals" und nicht die von "ultimate goals".⁵⁾ Für diese Untersuchung dienen sie als Prämissen, um rationales Verhalten des Individuums zu konkretisieren. Welches sind nun die motivationalen Interessen der am Unternehmungsgeschehen beteiligten Personen? In der Literatur finden sich z. T. umfangreiche Kataloge mit zahlreichen motivationalen Interessen, die für diese Ab-

1) Vgl.: Heinen, Edmund (Zielsystem) S. 191; Simon, Herbert A. (Verwaltungshandeln) S. 13.

2) Vgl. Türk, Klaus (Gruppenentscheidungen) S. 297.

3) Vgl. Bidlingmaier, Johannes (Zielkonflikte) S. 19.

4) Simon, Herbert A. (Concept) S. 2.

5) Vgl. zu dieser Differenzierung: Jones, Manley Howe (Decision) S. 8 ff.

handlung auf fünf reduziert werden.¹⁾ Es handelt sich um das Erwerbs-, das Sicherheits-, das Prestige- und Machtinteresse sowie das Aufgabeninteresse. Diese sind im folgenden zu erläutern.

Beim Erwerbsinteresse handelt es sich um das Streben nach Einkommen. Es kann sich äußern im Verlangen nach Arbeitsvergütung, Gewinn oder Zins. Das Einkommen dient zur Befriedigung von Bedürfnissen. Da diese unbegrenzt sind, wird versucht, das Einkommen so weit wie möglich zu erhöhen. Außerdem ist die gesellschaftliche Wirkung des Einkommens zu beachten. Die Höhe des Einkommens und der dadurch ermöglichte Lebensstandard bestimmen wesentlich die soziale Stellung des Menschen in der Gesellschaft.

Mit dem Erwerbsinteresse ist das Sicherheitsinteresse eng verbunden. Sicherheit kann als Bedingung der zukünftigen Verwirklichung von Chancen aufgefaßt werden.²⁾ Nach Katona entspringt das Sicherheitsinteresse dem Verlangen nach einem sorgenfreien Dasein.³⁾ Dem Sicherheitsinteresse entspricht i. a. eine beschränkte, d. h. nicht maximale Verfolgung des Erwerbsinteresses.

1) Vgl.: Downs, Anthony (Demokratie) S. 30; Hax, Herbert (Koordination) S. 206 ff.; Heinen, Edmund (Zielsystem) S. 79 ff. und 191 f.; Jones, Manley Howe (Decision) S. 12 ff.; Katona, George (Verhalten) S. 245 f.; Koch, Helmut (Planung) S. 15 ff.; Pross, Helge (Aktionäre) S. 173 f.; Scheitlin, Victor (Betriebsklima) S. 21 ff.; Schmidt, Ralf-Bodo (Wirtschaftslehre) S. 88 ff.; Schmidt-Sudhoff, Ulrich (Zielsystem) S. 17 und 49 ff.; Schneider, Dieter (Unternehmensrechnung) S. 15; Seidel, Heinz (Verhältnis) S. 36 f., 53, 74; Simon, Herbert A. (Verwaltungshandeln) S. 75 f.; Strasser, Helge (Zielbildung) S. 10 und 63 ff.; Ulrich, Hans (Unternehmung) S. 196; Wächter, Hartmut (Unternehmerziele) S. 102 ff.; Wittmann, Waldemar (Überlegungen) S. 502.
 2) Vgl. Wächter, Hartmut (Unternehmerziele) S. 121 f.
 3) Vgl. Katona, George (Verhalten) S. 246.

Nach Schneider handelt es sich bei dem Prestigeinteresse um das menschlichste Motiv.¹⁾ Es dient zur Befriedigung gesellschaftlicher Bedürfnisse und ist Ausdruck des Selbstbehauptungswillens und des persönlichen Ehrgeizes.²⁾ Jeder Mensch sucht Anerkennung, wodurch er die soziale Stellung innerhalb seiner Gruppe festigt. Hierbei ist zu beachten, daß die Befriedigung des Prestigeinteresses innerhalb der Unternehmung auch Wirkungen außerhalb hat. Dem Prestigeinteresse entspricht das Verlangen nach sozialem Aufstieg, d. h. nach einer Positionsveränderung, die dem Individuum einen größeren Handlungsbereich verschafft.³⁾ I. a. ist hiermit auch die Möglichkeit verbunden, das Verhalten anderer zu bestimmen und zu begrenzen, wodurch ebenfalls das Prestigeinteresse befriedigt wird. Weiterhin kann sich das Prestigeinteresse in bestimmten Investitionen und Umsätzen ausdrücken.⁴⁾

Das Prestigeinteresse mündet häufig in ein Machtstreben. Wegen des fließenden Übergangs werden beide Interessen für die Zwecke dieser Untersuchung zusammengefaßt. Das Machtinteresse äußert sich im Verlangen, andere Menschen zu beeinflussen oder zu kontrollieren⁵⁾ sowie im Bemühen um die Herrschaft über Vermögenswerte.⁶⁾ Da Prestige und Macht nicht nur durch die Stellung in der Unternehmenshierarchie, sondern auch durch ein hohes Einkommen vermittelt werden können, sind sie mit dem Erwerbsinteresse eng verbunden.

Das Aufgabeninteresse richtet sich auf die auszuführende Arbeit selbst. Eine Aufgabe wird z.B. nicht primär übernommen, um das Erwerbsinteresse zu befriedigen,

1) Vgl. Schneider, Dieter (Unternehmensrechnung) S. 15. Vgl. auch Presthus, Robert (Individuum) S. 154 ff.

2) Vgl. Schneider, Dieter (Unternehmensrechnung) S. 15.

3) Vgl.: Häusler, Joachim (Grundfragen) S. 28; Seidel, Heinz (Verhältnis) S. 58.

4) Vgl. zur Diskussion dieser Zusammenhänge: Strasser, Helge (Zielbildung) S. 63 ff.

5) Vgl. Katona, George (Verhalten) S. 246.

6) Vgl. Heinen, Edmund (Zielsystem) S. 80.

sondern um sich schöpferisch zu betätigen oder Verantwortung zu tragen.¹⁾ Das Aufgabeninteresse drückt sich ferner in bestimmten Vorstellungen über den Aufgabenbereich aus, den jemand in der Unternehmung übernehmen möchte, z. B. verantwortungsvolle und abwechslungsreiche Arbeit. Unter diesem Gesichtspunkt ist es möglich, daß die Führung eines Konzerns in erster Linie deshalb übernommen wird, weil die Aufgabe reizt, das Unternehmen zu sanieren. Das Aufgabeninteresse kann als Konkretisierung des Verlangens nach Selbstverwirklichung aufgefaßt werden. Dieses Motiv wird von Katona und Ulrich hervorgehoben.²⁾

Die analysierten motivationalen Interessen haben den Charakter von "Individualzielen",³⁾ die das Individuum entsprechend der Instrumentalthese durch die Teilnahme am Unternehmungsgeschehen verwirklichen möchte. Es muß jedoch auf den hypothetischen Charakter dieser Aussage hingewiesen werden, denn das Interesse ist nicht beobachtbar und kann deshalb nur aus bestimmten Annahmen deduziert werden.⁴⁾ Die motivationalen Interessen werden im Rahmen dieser Abhandlung als ein Komplex erfaßt, weil ihre einzelne Identifizierung nur in Ausnahmefällen möglich sein dürfte. Sie verdeutlichen in ihrer Gesamtheit die Antriebsstruktur eines Menschen. Gleichzeitig erfolgt hiermit eine Distanzierung von Versuchen, sich Motive hierarchisch geordnet vorzustellen.⁵⁾

Im Hinblick auf die multipersonale Zielbildung ist zu berücksichtigen, daß die motivationalen Interessen je nach Bezug zur Unternehmung von unterschiedlichen Positionen aus verfolgt werden und sich deshalb typische

1) Vgl. Schmidt, Ralf-Bodo (Wirtschaftslehre) S. 90 f.

2) Vgl.: Katona, George (Verhalten) S. 247; Ulrich, Hans (Unternehmung) S. 196.

3) Vgl. Kirsch, Werner (Entscheidungsprozesse 3) S. 129 ff.

4) Vgl. Hirsch-Weber, Wolfgang (Politik) S. 117.

5) Vgl. hierzu McGregor, Douglas (Mensch) S. 50 f.

Ausprägungen ergeben. Folglich läßt sich die Thematik des Interesses aus der Perspektive einzelner Interessenlagen analysieren.

2122 Unternehmungsbezogene Interessen

21221 Ableitung unternehmungsbezogener Interessen aus betriebswirtschaftlichen Grundfunktionen

Die Ableitung unternehmungsbezogener Interessen erfolgt mit Hilfe einer "funktionalen Analyse"¹⁾ der motivationalen Interessen. Ausgangspunkt bildet die These, daß motivationale als unternehmungsbezogene Interessen interpretiert werden können. "Whatever the private motives of individual members, they must be translated into an organizational domain or set of responsibilities which members and others can recognize as organizational purpose."²⁾

Die Ableitung unternehmungsbezogener Interessen aus betriebswirtschaftlichen Grundfunktionen geschieht, um Kategorien zu gewinnen, anhand deren Aussagen über die Beteiligten an Zielbildungsprozessen formuliert werden können. Die Notwendigkeit dieses Vorgehens ergibt sich aus der Unmöglichkeit, die motivationalen Interessen empirisch nachzuweisen, und aus der Fragwürdigkeit empirischer Zielforschung,³⁾ denn die motivationalen Interessen werden häufig verschleiert.⁴⁾

Bei den drei betriebswirtschaftlichen Grundfunktionen handelt es sich um die Beschaffungs-, Leistungs- und Absatzfunktion.⁵⁾ Der Inhalt der Beschaffungsfunktion kann unterschiedlich weit gefaßt werden. In ihrer weitesten Fassung beinhaltet die Beschaffungsfunktion die Bereit-

1) Vgl. Heinen, Edmund (Einführung) S. 129 ff.

2) thompson, james d. (Organizations) S. 160.

3) Vgl. hierzu Hauschildt, Jürgen (Artikulation) S. 545 ff. Ergebnisse von Befragungen über Ziele finden sich z. B. bei: Czeranowsky, G., H. Strutz (Ergebnisse) S. 121 ff.; Heinen, Edmund (Zielsystem) S. 30 ff.; Perrow, Charles (Analysis) S. 864.

4) Vgl. hierzu Oberender, Peter (Zielfunktion).

5) Vgl. zum Begriff und zu den Arten betriebswirtschaftlicher Funktionen: Selchert, Friedrich Wilhelm (Leistungsfunktionen) S. 16 ff., insbesondere S. 23 f.

stellung von Einsatzgütern, wie Betriebsmitteln und Werkstoffen, sowie die Besorgung von Geldkapital und Arbeitskräften. Diese Auffassung erscheint jedoch für die hier zu behandelnde Problematik unzweckmäßig. Im Hinblick auf die Besonderheiten, die mit der Überlassung von Geldkapital und Arbeitskraft¹⁾ verbunden sind, ist es angebracht, diese beiden "Beschaffungsobjekte" auszugliedern. Die Beschaffung soll sich vielmehr nur auf die Gewinnung und Bereitstellung von Einsatzgütern einschließlich Dienstleistungen erstrecken. Da die Unternehmung in Erfüllung der Beschaffungsfunktion über Märkte in Beziehung zur Umwelt tritt, erlangen Lieferanten die Möglichkeit, ihre Interessen mit Hilfe der Unternehmung zu verfolgen. Aus der Marktbeziehung läßt sich in bezug auf die Unternehmung eine spezifische Interessenlage der Lieferanten ableiten.

Die Überlegungen bezüglich der Marktbeziehung zu Lieferanten gelten analog für die Absatzfunktion. Aus dem Kontakt zur Umwelt kann auch die Interessenlage der Abnehmer analysiert werden.

Während die Beschaffungs- und Absatzfunktion die Unternehmung mit der Umwelt verbindet, beschränkt sich die Funktion der Leistungserstellung auf den Innenbereich. Hiermit sind sämtliche Verrichtungen gemeint, die unter Einsatz von Arbeit und der beschafften Güter zu Leistungen führen sollen, die für eine Transformation in Geld geeignet sind.²⁾ Aus dieser betriebswirtschaftlichen Grundfunktion läßt sich die Interessenlage der Arbeitnehmer in der Unternehmung ableiten.

Es wurde auf die Besonderheit hingewiesen, die sich aus der Beschaffung von Geldkapital ergibt. Sie besteht einmal darin, daß die Finanzierung, verstanden als Beschaf-

1) Vgl. Selchert, Friedrich Wilhelm (Leistungsfunktionen) S. 25.

2) Vgl. Selchert, Friedrich Wilhelm (Leistungsfunktionen) S. 23.

fung von Kapital, der Beschaffung von Einsatzgütern und Dienstleistungen logisch vorgelagert ist. Weitere spezifische Merkmale ergeben sich aus den unterschiedlichen und oft die Autonomie der Unternehmung einschränkenden Bedingungen, die an die Kapitalüberlassung gebunden sind, sowie aus der Stellung eines Teils der Kapitalgeber als Eigentümer. Deshalb muß das Interesse der Kapitalgeber besonders berücksichtigt werden.

21222 Gegenstand unternehmensbezogener Interessen

212221 Das Interesse der Kapitalgeber

Zur Bestimmung der Interessen an der Unternehmung werden die motivationalen Interessen aus dem Blickwinkel spezifischer Interessenlagen konkretisiert. Wodurch ist der Gegenstand des Kapitalinteresses gekennzeichnet? Allgemein beinhaltet das unternehmensbezogene Interesse der Kapitalgeber Vermehrung und Sicherung des eingesetzten Kapitals. Grundsätzlich richtet sich das Kapitalinteresse auf eine Maximierung der Rendite bei optimaler Sicherheit. Der Sicherungsaspekt kann trotz seiner grundsätzlich sekundären Bedeutung dominierend werden, wenn die Unternehmung in Schwierigkeiten gerät, z. B. durch außergewöhnliche Forderungsausfälle oder Rückgang der Nachfrage. Dies gilt für Beteiligungs- und Kreditkapital.¹⁾

Das Kapitalinteresse richtet sich zunächst auf die Gewinnermittlung. Da sowohl für Eigen- als auch Fremdkapitalgeber die Realisierung ihrer motivationalen Interessen am besten gesichert ist, wenn das Unternehmen hohe Erträge erzielt, die die Aufwendungen übersteigen, umfaßt die Thematik des Kapitalinteresses sämtliche hiermit zusammenhängenden Maßnahmen. Es erstreckt sich auf den Investitions-, Produktions-, Absatz-, Finanz-, Preis-, Kosten- und Sozialbereich. Darüber hinaus ist

1) Vgl. zu dieser Differenzierung Schemmann, Gert (Unternehmensfinanzierung) S. 20 f.

für die instrumentale Handhabung der Unternehmung durch Kapitalgeber auch die Gewinnverwendung von Bedeutung.¹⁾ Das Einbehalten von Gewinn dient zwar der Kapitalsicherung und entspricht insofern dem motivationalen Sicherheitsinteresse, aber das Erwerbsinteresse der Eigenkapitalgeber kann nur durch Ausschüttung befriedigt werden.

Die Vermehrung des Beteiligungskapitals erfolgt durch Gewinn, die des Kreditkapitals durch Zins. Das Kreditkapitalinteresse richtet sich zusätzlich auf die Konditionen der Kapitalüberlassung, insbesondere auf Höhe und Fälligkeit der Zins- und Tilgungszahlungen. Es handelt sich um fest terminierte Auszahlungen, die unabhängig vom Periodenerfolg zu leisten sind, wenn man von Mischformen, z. B. dem partiarischen Darlehen, absieht.

Unter dem Sicherungsaspekt kann sich das Kapitalinteresse auf die Überwachung der Unternehmungsleitung erstrecken, um z. B. spekulative Transaktionen zu verhindern. In diesem Fall werden Kapitalgebern Kontroll- und Auskunftsrechte eingeräumt. Die ergänzende Sicherung des Kreditkapitals z. B. durch Pfandrechte wird ausschließlich in den Konditionen der Kapitalüberlassung festgelegt. Die Sicherung kann sich bis auf das Haftungsvermögen beziehen, indem z. B. der Abschluß einer Versicherung bzw. die Erhöhung der Schadenssumme im Rahmen einer bestehenden Versicherung verlangt wird. Unter dem Sicherungsaspekt des Kapitalinteresses sind auch Wertsteigerungen von Vermögensgegenständen zu erfassen.

Die Intensität des Kapitalinteresses und die subjektive Gewichtung seiner Komponenten sind in erster Linie von der Höhe des überlassenen Kapitals in Relation zum Gesamtkapital eines Kapitalgebers abhängig und ferner da-

1) Vgl. Schemmann, Gert (Unternehmensfinanzierung) S. 21.

von, welche Bedeutung der konkreten Unternehmung als Instrument zukommt bei der Realisierung motivationaler Interessen.¹⁾ Ein Kapitalgeber hat u. U. große Beiträge in der Unternehmung investiert und partizipiert am Unternehmungsrisiko.²⁾ Dies gilt sowohl für das Beteiligungs- als auch für das Kreditkapital.³⁾ Ein Unterschied liegt jedoch darin, wie der Kapitalgeber das Risiko beenden kann. Im Falle des Kreditkapitals erfolgt eine Kündigung, sofern es sich nicht um den Kauf von Schuldverschreibungen handelt. Die Beteiligung an einer Kapitalgesellschaft muß veräußert werden.⁴⁾ Befindet sich die Unternehmung vor der freiwilligen oder unfreiwilligen Auflösung, verengt sich die Thematik des Kapitalinteresses und erstreckt sich bloß noch auf einen Anteil am Liquidationserlös oder auf die Vergleichs- bzw. Konkursquote.

212222 Das Interesse der Arbeitnehmer

Worauf richtet sich das unternehmensbezogene Interesse der Arbeitnehmer? Die Überlegungen basieren auf der Auffassung, daß der Zweck einer Unternehmung auch in der "Schaffung und Sicherung von Existenz gewährenden Arbeitsplätzen" besteht.⁵⁾ Die Beantwortung der Frage orientiert sich an den von Leminsky analysierten Gesichtspunkten des Arbeitnehmerinteresses.⁶⁾ Es handelt sich um den Lohn-, Beschäftigungs-, Verrichtungs- und Sozialaspekt.⁷⁾ Für die weitere Analyse ist es uner-

1) Vgl.: Boettcher, Erik, Karl Hax, Otto Kunze u. a. (Forderung) S. 23; Schröder, Hans-Otto (Sicherheit) S. 86 f.; Steinmann, Horst (Großunternehmen) S. 178.

2) Vgl. Steinmann, Horst (Großunternehmen) S. 181.

3) Vgl. Wächter, Hartmut (Unternehmerziele) S. 94.

4) Vgl. Boettcher, Erik, Karl Hax, Otto Kunze u. a. (Forderung) S. 23.

5) Vgl.: Kluth, Heinz (Soziologie) S. 38; Sieben, Günter, Wolfgang Goetzke (Perspektiven) S. 49.

6) Vgl. Leminsky, Gerhard (Arbeitnehmereinfluß) S. 58 ff.

7) Diese Betrachtungsweise stützt sich auch auf die bei Schmidt-Sudhoff, Ulrich (Zielsystem) S. 127 f. aufgezählten Ziele.

heblich, ob Teile des Arbeitnehmerinteresses Vereinbarungen im Rahmen der Tarifautonomie unterliegen oder betriebsindividuell geregelt werden können.

Der Lohnaspekt ist am bedeutendsten, denn unter den gegebenen Produktionsverhältnissen stellt der Lohn für den Arbeitnehmer die Grundlage für die Erhaltung und Gestaltung seines Lebens dar.¹⁾ Da Lohn und Gehalt für die Arbeitnehmer Einkommen sind, wird eine möglichst hohe Vergütung für die zur Verfügung gestellte Arbeitskraft beansprucht.²⁾ Dieses Interesse erstreckt sich auf Lohn in jeder Form, also einschließlich Urlaubs- und Weihnachtsgeld sowie sonstiger Zuwendungen. Unter Umständen kann eine bestimmte Höhe des Lohnes sogar garantiert oder von steigenden Lebenshaltungskosten abhängig gemacht werden.³⁾ Das Interesse der Arbeitnehmer richtet sich unter dem Lohnaspekt ferner auf die Möglichkeiten, die zur Verbesserung des Einkommens bestehen, z. B. auf die Festlegung von Aufstiegs- und Beförderungsbedingungen. In diesem Zusammenhang ist auf die große Bereitschaft hinzuweisen, sich beruflich weiterzubilden, um durch höhere Qualifikation das Einkommen zu vergrößern.⁴⁾

Der Lohnaspekt umfaßt auch die Lohnstruktur in der Unternehmung. Hier geht es im besonderen um gerechte Lohnbemessungsgrundlagen im Sinne einer weitestgehenden Ausschaltung von Willkürelementen bei der Lohnbildung.⁵⁾ Das Interesse erstreckt sich auf Lohnsysteme, Akkord- und Prämiensätze sowie auf Verfahren der Arbeitsbewertung.

1) Vgl.: Fischer, Helmut (Preistheorie) S. 53 f.; Friedeburg, Ludwig von (Soziologie) S. 41; Shenfield, Barbara (Boards) S. 153.

2) Vgl. Seidel, Heinz (Verhältnis) S. 74.

3) Vgl. Vilmar, Fritz (Mitbestimmung) S. 9.

4) Vgl. z. B. Labonté, Christine (Industriearbeiter).

5) Vgl. Leminsky, Gerhard (Arbeitnehmereinfluß) S. 210.

Unter dem Beschäftigungsaspekt umfaßt der Gegenstand des Interesses die Sicherheit des Arbeitsplatzes. Das Interesse der Arbeitnehmer erstreckt sich einerseits auf die weitgehende Sicherung des Arbeitsplatzes, andererseits auf die Milderung von Konsequenzen bei dessen Verlust. Entsprechend der Komplementarität zwischen den Gegenständen, auf die sich das Interesse richtet, und den Bedürfnissen des Menschen ist das Interesse geweckt, wenn durch innerbetriebliche Maßnahmen oder au-ßerbetriebliche Einflüsse Auswirkungen auf die Arbeitsplätze drohen. Im einzelnen ist zu unterscheiden zwischen der Substitution menschlicher Arbeit durch technische Neuerungen und dem Verlust des Arbeitsplatzes durch Entlassung aufgrund konjunkturell bedingter Reduzierung der Produktion.¹⁾ Daher umfaßt die Thematik des Arbeitnehmerinteresses auch Investitionen, die zur Freisetzung von Arbeitskräften führen, und betriebliche Umstellungen, z. B. die Einrichtung neuer Produktionsstätten und die Verlegung oder Stillegung von Betriebs- teilen.

Hinsichtlich der Erhaltung der Arbeitsplätze nach Zahl und Struktur erstreckt sich das Interesse der Arbeitnehmer auf den Investitions-, Produktions-, Absatz-, Finanz-, Preis- und Kostenbereich, denn bei befriedigenden Erträgen und guter Auftragslage sind die Arbeitsplätze nicht gefährdet.²⁾ Hieraus folgt, daß das Interesse der Arbeitnehmer Preisfestsetzungen, aber auch z. B. die Gewinnverwendung umfassen kann,³⁾ wenn die Stärkung der Reserven durch Gewinnthesaurierung zur Sicherung der Arbeitsplätze beiträgt.

Im Hinblick auf technische Neuerungen richtet sich das Arbeitnehmerinteresse unter dem Beschäftigungsaspekt

1) Vgl. Osterland, Martin, Wilfried Deppe, Frank Gerlach u. a. (Materialien) S. 39.

2) Vgl.: Seidel, Heinz (Verhältnis) S. 87; Shenfield, Barbara (Boards) S. 153.

3) Vgl. Steinmann, Horst (Großunternehmen) S. 177 f.

ferner auf Maßnahmen der beruflichen Fortbildung und Umschulung, um auf einem anderen Arbeitsplatz mit höheren oder abweichenden qualitativen Anforderungen eingesetzt werden zu können. Z. T. wird dieses Interesse erst durch den Verlust des Arbeitsplatzes aktualisiert, um z. B. die Unterbringung in anderen Betriebsabteilungen zu ermöglichen. Diese Überlegungen lassen den Schluß zu, daß das Interesse der Arbeitnehmer durch nahezu jede Entscheidung mindestens partiell berührt wird.

Unter dem Verrichtungsaspekt soll hier die technische und menschliche Ordnung der Arbeitswelt erfaßt werden.¹⁾ Es geht um die Art der zu erbringenden Arbeitsleistung und um die Bedingungen am Arbeitsplatz.²⁾ Hinsichtlich der Art der Arbeitsleistung kann sich das Arbeitnehmerinteresse auf eine schöpferische und verantwortungsvolle Tätigkeit beziehen. Unter dem Verrichtungsaspekt sind weiterhin drei Themenbereiche zu unterscheiden: Arbeitszeit, Arbeitsklima und Arbeitsintensität.

Das Arbeitnehmerinteresse richtet sich auf die Festsetzung der täglichen Arbeitszeit, auf Beginn und Ende einschließlich der Pausen- und Urlaubsregelung.³⁾ Denn die Dauer der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit ist nicht nur für das Einkommen eines Teils der Arbeitnehmer von zentraler Bedeutung, sondern auch für den Grad der Belastung während der Arbeit und die notwendige Erholung in der arbeitsfreien Zeit.⁴⁾ Da für immer größere Teile der Arbeitnehmer Nacht- und Schichtarbeit

1) Vgl. Boettcher, Erik, Karl Hax, Otto Kunze u. a. (Forderung) S. 25.

2) Vgl. hierzu: Fürstenberg, Friedrich (Soziallage) S. 134; Friedeburg, Ludwig von (Soziologie) S. 34.

3) Vgl. Vilmar, Fritz (Mitbestimmung) S. 17.

4) Vgl. Osterland, Martin, Wilfried Deppe, Frank Gerlach u. a. (Materialien) S. 61 und 69.

an Bedeutung gewinnen,¹⁾ erstreckt sich das Arbeitnehmerinteresse auch z. B. auf die Einführung eines Schichtsystems und auf beabsichtigte Mehrarbeit in Form von Überstunden.

Die Arbeitswelt des Individuums ist durch das Arbeitsklima in einem Unternehmen geprägt. Von Bedeutung erscheint in diesem Zusammenhang das Verhältnis des Arbeitnehmers zu Kollegen sowie das Verhalten unterer und mittlerer Vorgesetzter.²⁾ Z. B. wird das Aussprechen von Anerkennung zur Befriedigung des Arbeitnehmers beitragen, denn sein Interesse richtet sich auf gerechte und verständnisvolle Behandlung durch die Vorgesetzten.³⁾ Da das Arbeitsklima durch die Praktizierung von Kontrollregelungen beeinflusst wird, erstreckt sich das Interesse auch auf die Mittel zur Kontrolle, wie z. B. Stechuhren, Kontrolluhren an Maschinen, Aufsichtsregelungen und Taschenkontrollen beim Verlassen des Betriebsgeländes.⁴⁾

Ein weiteres Element des Arbeitnehmerinteresses unter dem Verrichtungsaspekt neben Zeit und Klima ist der Arbeitsrhythmus und die damit verbundene Arbeitsintensität. Hier erstreckt sich das Interesse auf die Schwere und Schnelligkeit des Arbeitsablaufs, z. B. auf die Bandgeschwindigkeit, aber auch auf die Licht-, Luft-, Lärm- und Wärmeverhältnisse am Arbeitsplatz.⁵⁾ Bei der Bedienung mehrerer Maschinen beispielsweise kann die Arbeitsintensität einen Grad erreichen, der zu Lasten der Unfallsicherheit geht. Wie sich aus diesen Überlegungen ergibt, richtet sich das Arbeitnehmerinteresse auf eine Verminderung der Arbeitsmühe,⁶⁾ d. h. eine Verringerung

1) Vgl. Osterland, Martin, Wilfried Deppe, Frank Gerlach (Materialien) S. 70 ff.

2) Vgl. Vilmar, Fritz (Mitbestimmung) S. 17.

3) Vgl.: Friedeburg, Ludwig von (Soziologie) S. 41 f.; Fürstenberg, Friedrich (Soziallage) S. 131.

4) Vgl. Vilmar, Fritz (Mitbestimmung) S. 17.

5) Vgl. Vilmar, Fritz (Mitbestimmung) S. 17.

6) Vgl.: Kern, Horst, Michael Schuhmann (Prozeß) S. 65 und 71; Seidel, Heinz (Verhältnis) S. 74.

der durch Arbeit verursachten Belastung. Auch unter dem Verrichtungsaspekt sind Investitionen für das Arbeitnehmerinteresse von Bedeutung, wenn durch sie Änderungen der Arbeitsplatzgestaltung, des Arbeitsablaufs oder der Arbeitszerlegung zu erwarten sind.¹⁾

Unter dem Sozialaspekt richtet sich das Arbeitnehmerinteresse auf Objekte, die mit dem Arbeitsplatz nur mittelbar in Beziehung stehen. Es handelt sich um die Schaffung, Ausgestaltung und Versorgung von Belegschaftseinrichtungen. Hierzu zählen z. B. Kantinen, Umkleide- und Sanitätsräume. Ebenfalls kann unter diesem Aspekt das Interesse an Werkswohnungen und Betriebskindergärten erfaßt werden.²⁾ Unter dem Sozialaspekt erstreckt sich das Arbeitnehmerinteresse ferner auf Regelungen, die die Altersversorgung betreffen, z. B. Betriebsrenten, sowie Maßnahmen der Gesundheitsfür- und -vorsorge,³⁾ die bei gesundheitsschädlicher und gefährlicher Arbeit besondere Bedeutung erlangen.

Für die Relevanz des Arbeitnehmerinteresses im Hinblick auf die multipersonale Zielbildung ist zu beachten, daß es generell wirksam werden kann. Unterscheidet man in Anlehnung an Türk zwei idealtypische Verhaltensdimensionen, das problemorientierte und das sozio-emotionelle Verhalten,⁴⁾ so ist anzunehmen, daß ein nicht ausreichend befriedigtes Arbeitnehmerinteresse über die sozio-emotionelle Verhaltensdimension auch mittelbar auf Zielbildungsprozesse einwirkt. Dies ist z. B. dann der Fall, wenn aus Unzufriedenheit Informationen, die für die Zielbildung von Bedeutung sind, vom Arbeitnehmer gefiltert oder zurückgehalten werden.

1) Vgl. Vilmar, Fritz (Mitbestimmung) S. 45.

2) Vgl. Vilmar, Fritz (Mitbestimmung) S. 17.

3) Vgl. Fürstenberg, Friedrich (Soziallage) S. 132.

4) Vgl. Türk, Klaus (Gruppenentscheidungen) S. 298.

212223 Das Interesse der Lieferanten

Das unternehmensbezogene Interesse der Lieferanten richtet sich auf die Beschaffungsleistung der Unternehmung. Der Gegenstand des Interesses umfaßt zunächst die Preisvereinbarungen, denn die Lieferanten wollen ihre Produkte gewinnbringend verkaufen, die Unternehmung aber ist bemüht, preiswert einzukaufen.¹⁾ Zusätzlich richtet sich das Interesse auf eine kurzfristige bzw. gesicherte Zahlungsweise bei Einräumung eines Ziels.²⁾ Hier zeigen sich Parallelen zu dem bei Kapitalgebern analysierten Interesse, wenn der Lieferant Kredit gewährt. Es handelt sich jedoch beim Lieferanten stets um eine Nebenleistung, anderenfalls würde er zum Kapitalgeber.

Das Interesse des Lieferanten kann sich verstärkt auf die Sachleistung richten. Dies gilt bereits, wenn er kurzfristige Verträge abwickelt und Anschlußaufträge erwartet oder wenn er die betreffende Unternehmung zu seinem Kundenkreis zählen möchte. Die Sachleistung gewinnt auch dann vorrangige Bedeutung, wenn sich der Lieferant bei dauerhaften Vertragsbeziehungen z. B. in seinem Produktionsprogramm und seiner Kapazität auf die Unternehmung als Abnehmer eingestellt hat. Aufgrund der bestehenden Leistungsverflechtung ist der Lieferant dann primär an einer störungsfreien, möglichst gleichmäßigen Abnahme seiner Produkte zu konstanten Qualitäten interessiert, weil höhere Ansprüche an seine Erzeugnisse auch Kostensteigerungen bewirken würden.³⁾

Damit der Lieferant seine Interessen verfolgen kann, benötigt er entsprechend der Instrumentalfunktion die Unternehmung als Abnehmer. Häufig ist der Kunde aus-

1) Vgl.: Cassier, Siegfried C. (Großunternehmen) S. 161; Boettcher, Erik, Karl Hax, Otto Kunze u. a. (Forderung) S. 108.

2) Vgl. Ulrich, Hans (Unternehmung) S. 183.

3) Vgl.: Cassier, Siegfried C. (Großunternehmen) S. 161; Schmidt, Ralf-Bodo (Wirtschaftslehre) S. 81 f.

tauschbar, was jedoch nicht die grundsätzliche Verflochtenheit mit einer Unternehmung beseitigt. Hält der Lieferant die Leistungsbeziehung für nicht oder nur schwer ersetzbar, wird sich sein Interesse auch auf Maßnahmen erstrecken, die den Bestand der Unternehmung als Abnehmer langfristig sichern. Hierzu zählen z. B. die Rücklagenbildung als Teil der Gewinnverwendung und Investitionen zur Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit.

212224 Das Interesse der Abnehmer

Das unternehmensbezogene Interesse der Abnehmer konzentriert sich primär auf die Absatzleistung der Unternehmung, denn bei bestehendem Wettbewerb bieten sich Alternativen. Im Rahmen langfristiger Verträge hat der Abnehmer ein Interesse an störungsfreier Versorgung mit qualitativ befriedigenden Einsatzgütern einschließlich des notwendigen Kunden- und Wartungsdienstes. Zusätzlich erlangen Preise und Zahlungsbedingungen für den Abnehmer Bedeutung. Sofern Kundenanzahlungen gefordert werden, umfaßt der Gegenstand des Interesses auch die Sicherung der Vorausleistungen.

Bei bestehender Leistungsverflechtung wird der Produktionsablauf beim Abnehmer von dem der liefernden Unternehmung abhängig.¹⁾ Ist dies der Fall, erweitert sich das Abnehmerinteresse auf alle Maßnahmen, die den Bestand der Unternehmung als Lieferant langfristig sichern, wie es bereits beim Lieferanteninteresse dargelegt wurde. Darüber hinaus kann sich das Abnehmerinteresse auf das gesamte Produktionsprogramm der liefernden Unternehmung sowie auf die zu verwendenden Werkstoffe und Betriebsmittel erstrecken.²⁾

1) Vgl.: Cassier, Siegfried C. (Großunternehmen) S. 16.
Steinmann, Horst (Großunternehmen) S. 181 f.

2) Vgl. Schmidt, Ralf-Bodo (Wirtschaftslehre) S. 83.

Das beschriebene Interesse beschränkt sich nicht auf gewerbliche Abnehmer. Auch der Endverbraucher will mit Waren in mindestens zufriedenstellender Qualität und mit Dienstleistungen versorgt werden.¹⁾ Sein Interesse erstreckt sich auf die Vermeidung bewußter Qualitätsverschlechterung von Produkten, um die Lebensdauer zu verkürzen.²⁾ Im Hinblick auf die Untersuchung der multipersonalen Zielbildung erfolgt jedoch eine Beschränkung auf Interessen gewerblicher Abnehmer, weil der Umsatz der Unternehmung mit einem privaten Endverbraucher in der Regel zu gering ist, als daß er für die Zielbildung relevant sein könnte. Da Endverbraucher kaum organisiert sind, scheidet die Möglichkeit der Addition von Einzelumsätzen aus.

213 Untersuchungsergebnis und Schlußfolgerungen im Hinblick auf die Zielbildung in der Unternehmung

Die bisherigen Überlegungen galten der Frage, welche Interessen an der Unternehmung bestehen. Zunächst wurden motivationale Interessen analysiert, um die Antriebsstruktur eines Individuums zu verdeutlichen. Da die motivationalen Interessen in bezug auf die Unternehmung von verschiedenen Positionen aus verfolgt werden, zeigen sich typische Interessenlagen: die unternehmensbezogenen Interessen.

Es muß davon ausgegangen werden, daß soziale Einheiten aus ihren motivationalen Interessen die Orientierungsgrößen für die Gewichtung einzelner Komponenten der unternehmensbezogenen Interessen gewinnen und daß sich hieraus Konsequenzen für die Zielbildung ergeben. Diese zeigen sich bei der Entwicklung und Konkretisierung von Zielvorstellungen innerhalb der Dimensionen Inhalt, Umfang und Zeitbezug, bei ihrer Vertretung sowie bei eventuellen Zugeständnissen, wenn kollektive Entscheidungen

1) Vgl. Steinmann, Horst (Großunternehmen) S. 179.

2) Vgl. Steinmann, Horst (Großunternehmen) S. 179.

erarbeitet werden. Hieraus folgt, daß im Hinblick auf die Zielbildung z. B. nicht mehr von der Repräsentation d e s , sondern nur von der Vertretung e i - n e s Kapitalinteresses gesprochen werden kann.

Da sich die Zielvorstellungen wegen der umfangreichen Thematik sämtlicher unternehmensbezogener Interessen auf das gesamte Unternehmensverhalten erstrecken, sind Zielkategorien zu entwickeln. In Anlehnung an eine Systematisierung von Oettle soll unterschieden werden zwischen Zielvorstellungen, die sich auf betriebliche Teilaufgaben beziehen, und solchen, die sich auf die Position der Unternehmung im Vergleich zu anderen Unternehmen, also auf einen überbetrieblichen Aspekt, richten.¹⁾ Zur ersten Klasse gehören Zielvorstellungen für den Investitions-, Produktions-, Absatz-, Finanz-, Preis-, Kosten- und Sozialbereich. Zur zweiten Kategorie zählen z. B. Zielvorstellungen, die die Kooperation mit anderen Unternehmen betreffen.

Für die Untersuchung multipersonaler Zielbildung ist von Bedeutung, welche Beziehungen zwischen den Zielvorstellungen bestehen, weil hiervon ihre gegenseitige Vereinbarkeit abhängt. Grundsätzlich ist zwischen Komplementarität, Konkurrenz und Antagonismus zu unterscheiden.²⁾ Komplementäre Zielvorstellungen sind kompatibel, antagonistische Zielvorstellungen inkompatibel. Konkurrierende Zielvorstellungen können dann kompatibel sein, wenn sie begrenzt formuliert sind. Unbegrenzt formulierte konkurrierende Zielvorstellungen sind dagegen immer inkompatibel.³⁾

Wenn im Rahmen eines Zielbildungsprozesses die Teilnehmer von der Vereinbarkeit ihrer Zielvorstellungen über-

1) Vgl. Oettle, Karl (Zielsetzungen) S. 252 f.

2) Vgl. Bidlingmaier, Johannes (Zielkonflikte) S. 44 ff.

3) Vgl. zur Kompatibilitätsrelation: Kirsch, Werner (Entscheidungsprozesse 3) S. 148.

zeugt sind, ergibt sich unter dem personalen Aspekt kein Problem. Bei Inkompatibilität dagegen konkurrieren die Zielvorstellungen im Hinblick auf Inhalt, Umfang und/oder Zeitbezug. Da die Vertretung einer Zielvorstellung auf Widerstand stößt, wird eine Konfliktsituation begründet, denn "in a multiperson situation, one man's goals may be another man's constraints."¹⁾ Dies gilt auch dann, wenn sich die Kompatibilität im Zeitablauf als Irrtum herausstellt und sich infolge einer Variation des Entscheidungsfeldes konkurrierende oder antagonistische Beziehungen ergeben. Die Untersuchung multipersonaler Zielbildung hat von heterogenen und u. U. konfligierenden Zielvorstellungen auszugehen.²⁾

Die grundsätzliche Konfliktsituation in der Unternehmung³⁾ fand bisher in der Betriebswirtschaftslehre nur geringe Beachtung.⁴⁾ Da entsprechend dem psychologisch-subjektiven Grundcharakter des Interesses dieses nur von Menschen vertreten werden kann, handelt es sich um einen sozialen Konflikt als interpersonelle Form der Auseinandersetzung zwischen widerstrebenden Kräften.⁵⁾ Welche sozialen Einheiten den Konflikt austragen, wird die Erörterung der Teilnehmer an Zielbildungsprozessen ergeben. Auf diesem Stand der Untersuchung ist bisher nur der pluralistische Charakter der Zielbildung zu erkennen.

Der Begriff "Pluralismus" wurde 1915 von Laski erstmals gebraucht und seitdem zur Kennzeichnung von unter-

1) Simon, Herbert A. (Concept) S. 8.

2) Vgl. auch Zepf, Günter (Prozeß) S. 72. Eine Aufzählung weiterer Ursachen für Zielkonflikte findet sich bei Szyperski, Norbert (Aufgabe) S. 663.

3) Vgl. hierzu auch Vigier, Georg J. (Konflikte) S. 70 und 74.

4) Vgl.: Heinen, Edmund (Zielsystem) S. 223; Kluth, Heinz (Soziologie) S. 38; Wächter, Hartmut (Unternehmerziele) S. 80 ff.

5) Vgl. Bidlingmaier, Johannes (Zielkonflikte) S. 63.

schiedlichen Konzeptionen, Positionen und Sachverhaltsbeschreibungen verwandt.¹⁾ Für die heutige Diskussion unterscheidet Steffani zwei hauptsächliche Anwendungsarten, von denen die folgende auf die Untersuchung der Zielbildung projiziert werden kann:²⁾ "Pluralismus" kennzeichnet den Sachverhalt, daß es in modernen, hochdifferenzierten Industriegesellschaften eine Vielzahl von Gruppenbildungen gibt mit unterschiedlichen Interessenpositionen, Organisationsformen und Durchsetzungschancen im politischen Prozeß. Die Gruppen stehen in wechselnden Kooperations- und Konkurrenzbeziehungen zueinander. Steffani interpretiert diesen Pluralismus als Gruppen- bzw. Verbandstheorie. Die Fragestellung richtet sich auf Struktur, Funktion und Rolle der Verbände im politischen Prozeß. Die Gruppe wird zur analytischen Kategorie erhoben.

Die dem Pluralismus immanente Interessendivergenz hat Konflikte zur Folge, die i. a. auf einen Kompromiß hinauslaufen, weil sie normalerweise nicht in einen Kampf aller gegen alle ausarten.³⁾ Für die theoretische Behandlung des Pluralismus betont Narr die Notwendigkeit zweier Prämissen: die Übereinstimmung über Grundwerte und "Spielregeln" sowie die Organisierbarkeit der Interessen.⁴⁾ Die Einigung auf einen Minimalkonsens stellt das Kernproblem derzeitiger Pluralismusk Diskussion dar.

Überträgt man die obige Erläuterung des Pluralismus auf die Zielbildung in der Unternehmung, so lassen sich folgende Hypothesen formulieren:

1) Vgl. Nuscheler, Franz, Winfried Steffani (Pluralismus) S. 9.

2) Vgl. Nuscheler, Franz, Winfried Steffani (Pluralismus) S. 9.

3) Vgl. Narr, Wolf-Dieter (Gesellschaft) S. 24 und 29.

4) Vgl. Narr, Wolf-Dieter (Gesellschaft) S. 24; ferner Fraenkel, Ernst (Deutschland) S. 42.

1. In der Unternehmung sind soziale Einheiten organisatorisch vereinigt, die als Individuen und Gruppen mit unterschiedlichen Organisationsformen und Durchsetzungschancen aus verschiedenen Interessenlagen heraus Zielvorstellungen vertreten, wenn sie an den Informations-, Vergleichs- und Bewertungsoperationen im Rahmen der Zielbildung teilnehmen. Während in der Betriebswirtschaftslehre i. a. der Pluralismusbegriff auf Entscheidungsfelder bezogen wird,¹⁾ folgt aus der sozialen Dimension der Unternehmung ein auf Interessenträger bezogener Pluralismus.²⁾

2. Innerhalb der sozialen Dimension der Unternehmung ist die pluralistische Zielbildung, in der konfligierende Interessen vertreten werden, als politischer Prozeß zu kennzeichnen.³⁾ Das Merkmal "politisch" wird in dieser Abhandlung nicht ausschließlich auf Führungsentscheidungen bezogen. Das Politische bezeichnet allgemein die verbindliche Verteilung von Werten (the authoritative allocation of values),⁴⁾ aus der sich Konsequenzen für kollidierende interessenbedingte Handlungsspielräume in der Unternehmung ergeben.⁵⁾

Für die weitere Untersuchung und Prüfung dieser Hypothesen ist in Anlehnung an Narr davon auszugehen, daß trotz heterogener Interessen bei multipersonalen Entscheidungen über Ziele die gemeinsame Überzeugung besteht, daß mindestens eine formale oder Interimslösung herbeigeführt werden muß, um die Instrumentalfunktion der Unternehmung nicht zu gefährden.

1) Vgl.: Bidlingmaier, Johannes (Zielkonflikte) S. 26; Heinen, Edmund (Zielanalyse) S. 12 und 23, derselbe (Zielforschung) S. 10, derselbe (Zielsystem) S. 46.

2) Vgl. hierzu auch Schmidt-Sudhoff, Ulrich (Zielsystem) S. 56 ff.

3) Vgl. auch Zepf, Günter (Prozeß) S. 75.

4) Vgl. Easton, David (Framework) S. 50.

5) Vgl. Dlugos, Günter (Unternehmungspolitik) S. 51.

Aus der Übertragung der Pluralismuskonzeption auf die Zielbildung ergeben sich für die weitere Untersuchung folgende Fragen: Welche sozialen Einheiten beteiligen sich an der Zielbildung? Welche der analysierten Interessen vertreten sie? Auf welche Art und Weise beeinflussen sie die Zielbildung? Für kollektive Interessenträger ist im Hinblick auf die interne Willensbildung zusätzlich nach der Interessen- und Einflußstruktur in der Gruppe zu fragen.

22 Das Willenszentrum

Die Beantwortung der aufgeworfenen Fragen setzt die Analyse der Merkmale eines Willenszentrums voraus. Um den Begriff "Willenszentrum" zur Kennzeichnung von Interessenträgern verwenden zu können, erfolgt seine Explikation.¹⁾ Bei der Explikation handelt es sich um den Versuch, das Explikandum "Willenszentrum" durch Angabe eines Explikats zu präzisieren. Die Operationalisierung des Begriffs konzentriert sich auf zwei relevante Merkmale eines Teilnehmers an der Zielbildung, seinen Willen und seinen Einfluß. Hierbei ist zu berücksichtigen, daß die analysierten Interessen von Einzelpersonen und Gruppen vertreten werden und die Willensbildung im Kollektiv eine gesonderte Behandlung verlangt. Die Adäquatheit der Explikation soll danach beurteilt werden, ob Aussagen über das Verhalten von Interessenträgern in Zielbildungsprozessen und über die Auswirkungen auf die Zielbildung ermöglicht werden. Die Notwendigkeit der Explikation ergibt sich aus der Art der Verwendung von "Willenszentrum" in der betriebswirtschaftlichen Literatur.

1) Zum Verfahren der Explikation vgl.: Leinfellner, Werner (Erkenntnis) S. 86 ff.; Opp, Karl-Dieter (Methodologie) S. 158 ff.

221 Die Verwendung des Begriffs "Willenszentrum" in der Literatur

An die Einführung von Begriffen im Rahmen theoretischer Abhandlungen werden heute methodologische Anforderungen der Art gestellt, daß Merkmale anzugeben sind, die das Objekt charakterisieren, dem der neue Begriff zugesprochen wird.¹⁾ Andernfalls wäre eine Aussage, wie z. B. "a ist ein Willenszentrum", ohne jeden Informationsgehalt, also tautologisch. Es handelt sich bei dem Beispiel um eine Nominaldefinition, d. h. um die Festsetzung des synonymen Gebrauchs zweier Ausdrücke.²⁾ Die Beantwortung der Frage nach den Bedeutungen von "Willenszentrum" konzentriert sich daher auf die Merkmale. Hierbei sind die verschiedenen terminologischen Varianten, wie "Zentrum der Willensbildung" sowie "Willensbildungszentrum", zu berücksichtigen.³⁾ Teilweise wird von einem Autor nur eine Formulierung verwendet, häufig aber auch mehrere. Der Begriff geht auf Gutenberg zurück, der ihn nach Wissen des Verfassers erstmals gebrauchte.⁴⁾ Die weiteren Überlegungen gehen deshalb von dem Faktorenmodell Gutenbergs aus.

1) Vgl. z. B.: Kamlah, Wilhelm, Paul Lorenzen (Propädeutik) S. 107; Opp, Karl-Dieter (Methodologie) S. 89 ff.

2) Vgl. Opp, Karl-Dieter (Methodologie) S. 93.

3) Vgl.: Beyer, Horst-Tilo (Lehre) S. 52 und 56; Bidlingmaier, Johannes (Zielbildung) S. 247, derselbe (Zielkonflikte) S. 53, 71, 75, 162; Buth, Wolfgang (Problem) S. 566; Engeleiter, Hans-Joachim (Betriebspolitik) S. 414; Gutenberg, Erich (Grundlagen) S. 470 ff.; Heinen, Edmund (Zielsystem) S. 203 f., derselbe (Einführung) S. 95 ff.; Kirsch, Werner (Gewinn) S. 63, 96, 105; Ulrich, Hans (Unternehmung) S. 197 ff. und 330.

4) Vgl. Gutenberg, Erich (Grundlagen), 1. Aufl.) S. 364 ff., insbesondere S. 367.

Ihrer besonderen kombinatorischen Funktion wegen werden die Arbeitsleistungen der mit der Geschäfts- und Betriebsführung betrauten Personen aus dem Elementarfaktor Arbeit ausgegliedert und dem dispositiven Faktor Geschäfts- und Betriebsleitung zugewiesen.¹⁾ Gutenberg versucht hierdurch, "jenes Zentrum betrieblicher Aktivität zu treffen, das planend und gestaltend das gesamtbetriebliche Geschehen steuert", d. h. welches die obersten Entscheidungen trifft und die Elementarfaktoren kombiniert.²⁾ Die Hauptaufgabe der Geschäfts- und Betriebsleitung bestehe in der Bestimmung der Unternehmenspolitik auf weite Sicht und in der Festlegung der Ziele.³⁾ In diesem Zusammenhang stellt er die Frage, wer als Träger betrieblicher Willensbildung in Abhängigkeit von den Prämissen des markt- und planwirtschaftlichen Systems in Frage komme. "Welche sozialen Gruppen sind es ..., die Anteil an der betrieblichen Willensbildung besitzen ...?"⁴⁾ "Willensbildung" umfaßt hier die Planung und Gestaltung des gesamtbetrieblichen Geschehens. Dies ist der Kontext für die Verwendung des Begriffs "Zentrum betrieblicher Willensbildung".

Wenn nun Gutenberg die von ihm aufgeworfene Frage dahingehend beantwortet, daß es sich bei den Trägern betrieblicher Willensbildung um die Eigentümer an den Produktionsmitteln⁵⁾ bzw. um die mit der Geschäftsführung Betrauten⁶⁾ oder um die Gesamtheit der Betriebsangehörigen⁷⁾ sowie um staatliche Planungsstellen⁸⁾ handeln könne, dann kennzeichnet Gutenberg diese Objekte als Träger betrieblicher Willensbildung und gleichzeitig als Zentren betrieblicher Willensbildung. Er trifft also lediglich Aussagen über die Extension des Begriffs, d. h.

-
- 1) Vgl. Gutenberg, Erich (Grundlagen) S. 6.
 - 2) Gutenberg, Erich (Grundlagen) S. 6. Vgl. zur näheren Charakterisierung des dispositiven Faktors S. 131 ff.
 - 3) Vgl. Gutenberg, Erich (Grundlagen) S. 135 f.
 - 4) Gutenberg, Erich (Grundlagen) S. 486.
 - 5) Vgl. Gutenberg, Erich (Grundlagen) S. 486 und 488.
 - 6) Vgl. Gutenberg, Erich (Grundlagen) S. 496 und 500.
 - 7) Vgl. Gutenberg, Erich (Grundlagen) S. 503.
 - 8) Vgl. Gutenberg, Erich (Grundlagen) S. 505 f.

über den Kreis der von ihm erfaßten realen Objekte, jedoch nicht über die Intension, d. h. über die Bedeutung von "Zentrum betrieblicher Willensbildung".¹⁾ Bei der Gleichsetzung der Begriffe "Zentrum betrieblicher Willensbildung" und "Träger betrieblicher Willensbildung" handelt es sich um eine Nominaldefinition, auf deren Informationsgehalt bereits hingewiesen wurde.

Obwohl Gutenberg den Begriff nicht durch Angabe der von ihm erfaßten Merkmale, sondern durch Gebrauch von Anführungsstrichen einführt,²⁾ ergeben sich gewisse Merkmalshinweise aus dem Kontext. "Zentrum betrieblicher Willensbildung" bezeichnet das Steuerungszentrum des gesamtbetrieblichen Geschehens, das Aktionszentrum, das "planend" die Ziele festlegt und "gestaltend" die Maßnahmen der Zielerreichung koordiniert.³⁾ Das Zentrum verfügt demnach über Entscheidungsbefugnis und die Macht, die getroffenen Entscheidungen durchzusetzen.⁴⁾ Im Aktionszentrum ist der dispositive Faktor zentriert. Löst man sich von dieser "einpölgigen Struktur"⁵⁾, indem mehrere Aktionszentren in die Betrachtung einbezogen werden, zeigt sich ein weiteres Merkmal: Ein Zentrum der Willensbildung übt Einfluß aus auf die laufenden geschäftlichen Vorgänge und wirkt auf die Entscheidungen ein.⁶⁾

Die aus den Ausführungen Gutenbergs analysierten Merkmale werden von anderen Autoren teilweise aufgegriffen und vertiefend behandelt, wobei unterschiedliche Akzente gesetzt werden. Heinen betont die Legitimation in

-
- 1) Zur Intension und Extension eines Begriffs vgl. z. B. Stegmüller, Wolfgang (Erklärung) S. 57 f.
 - 2) Vgl. Gutenberg, Erich (Grundlagen) S. 486 und 488.
 - 3) Vgl. Gutenberg, Erich (Grundlagen) S. 6 und 131.
 - 4) Vgl. Gutenberg, Erich (Grundlagen) S. 488 f.
 - 5) Gutenberg, Erich (Grundlagen) S. 500.
 - 6) Vgl. Gutenberg, Erich (Grundlagen) S. 496 und 499 f.

Abhängigkeit vom Wirtschaftssystem, wenn er feststellt: "Bestimmte Gruppen in einer Unternehmung sind zur Willensbildung und Zielfixierung autorisiert."¹⁾ Willensbildungszentren sind für ihn Gruppen eines politischen Systems, die zur Willensbildung berechtigt sind.²⁾ Indem er zwischen Kern- und Satellitengruppen unterscheidet, berücksichtigt Heinen den unterschiedlichen Einfluß aufgrund faktischer Machtverteilung.³⁾

Noch stärker als Heinen stellt Ulrich die Legitimation zur Willensbildung in den Mittelpunkt seiner Betrachtungen. Gemäß der geltenden Rechtsordnung sind die Eigentümer das "primäre Willensbildungszentrum".⁴⁾ "Andere Instanzen, wie die angestellten Geschäftsführer, können deshalb nur sekundäre Willensbildungszentren darstellen ...", denn ihre Befugnisse sind vom primären Zentrum delegiert.⁵⁾

Der von Ulrich dargelegte Sachverhalt verrät eine zu beschränkte Sichtweise, und außerdem ist er mißverständlich formuliert. Ulrich will originäre von derivativen Willenszentren unterscheiden, was durch Verwendung der Begriffe "primär" und "sekundär" nur unzureichend gelingt. Denn auch Ulrich räumt ein, daß angestellte Geschäftsführer die Eigentümer beherrschen können.⁶⁾ In diesem Fall würde das sekundäre zum obersten Willensbildungszentrum, d. h. es würde primär i.S.v. vorrangig hinsichtlich des Einflusses auf die Zielbildung.

Beyer erweitert die Extension des Begriffs "Zentrum der Willensbildung", indem er auch den Einfluß externer Entscheidungszentren berücksichtigt und betont, daß die

1) Heinen, Edmund (Zielsystem) S. 203.

2) Vgl. Heinen, Edmund (Einführung) S. 95. Ebenso Kirsch, Werner (Gewinn) S. 63 und 105.

3) Vgl. Heinen, Edmund (Zielsystem) S. 205.

4) Vgl. Ulrich, Hans (Unternehmung) S. 200 und 203.

5) Vgl. Ulrich, Hans (Unternehmung) S. 203.

6) Vgl. Ulrich, Hans (Unternehmung) S. 202.

internen Willenszentren nicht in jedem Fall institutionalisiert sein müssen.¹⁾ Ein solcher Hinweis auf informale Erscheinungen, die ebenfalls die Zielbildung beeinflussen können, findet sich auch bei Bidlingmaier, wenn er das persönliche Element stärker in den Vordergrund rückt. Er betrachtet die Organisationsmitglieder auf allen Unternehmensebenen hinsichtlich der Zielentscheidungen nicht als "willenlose Instrumente", sondern als "aktive Entscheidungsträger mit eigenen Zielen und Wünschen."²⁾ Hiermit sind die Interessen angesprochen, die mit Hilfe der Unternehmung realisiert werden sollen. Gleichzeitig wird die Auffassung von der Unternehmung als Entscheidungseinheit relativiert.

Als Ergebnis des Literaturüberblicks läßt sich folgende Feststellung treffen: Bei einem Willenszentrum handelt es sich um ein Individuum oder eine Gruppe, das bzw. die durch die Möglichkeit zur Zielsetzung und Koordination der Zielerreichung sowie durch Entscheidungsbefugnisse und Einfluß irgendeiner Art charakterisiert ist. Da diese Merkmale unterschiedlich kombiniert werden und die Extension verschieden angegeben wird, ist der Begriff "Willenszentrum" unpräzise. Außerdem wird der Einfluß auf Entscheidungen fast nur unter dem Aspekt der Legitimation gesehen, was für die Untersuchung der multipersonalen Zielbildung eine zu enge Betrachtungsweise darstellt. Lediglich Bidlingmaier weist darauf hin, daß die Ziele der Unternehmung "außerökonomisch determiniert", d. h. interessenabhängig sein können, ohne allerdings darauf aufbauend die Zielbildung als politischen Prozeß zu untersuchen. Seine Erörterungen beschränken sich auf die Problematik der Unternehmungsführung.³⁾

1) Vgl. Beyer, Horst-Tilo (Lehre) S. 52 f.

2) Bidlingmaier, Johannes (Zielkonflikte) S. 74; vgl. auch derselbe (Zielbildung) S. 247.

3) Vgl.: Bidlingmaier, Johannes (Zielkonflikte) S. 75; derselbe (Zielbildung) S. 253.

222 Merkmale eines Willenszentrums

Da es sich bei "Willenszentrum" um einen klassifikatorischen Begriff handelt, setzt dessen sinnvolle Verwendung für die Untersuchung der pluralistischen Zielbildung die präzise Angabe seiner Intension und Extension voraus.¹⁾ Mit der Herausarbeitung des Willens und des Einflusses als zielbildungsrelevante Merkmale eines Willenszentrums wird methodisch die Intension von "Willenszentrum" bestimmt. Inhaltlich wird der Ansatz von Bidlingmaier vertieft und gleichzeitig die Analyse der multipersonalen Zielbildung als politischer Prozeß vorbereitet.

2221 Der Wille

22211 Der Wille eines individuellen Willenszentrums

Im betriebswirtschaftlichen Schrifttum wird z. T. unreflektiert von Willen gesprochen,²⁾ der Wille mit "Entscheidung" und "Ziel" gleichgesetzt³⁾ oder auf Katona und Lersch verwiesen.⁴⁾ Reber betont, daß der Entscheidungsbegriff ursprünglich in engem Zusammenhang mit einem Willensakt gesehen worden sei und erst mit der Ausweitung des Inhalts des Entscheidungsbegriffs auf organisatorische Phänomene sei der Hinweis auf den Willen verloren gegangen.⁵⁾ Auch Kirsch kritisiert, daß sich in der Theorie der Individualentscheidung keine Hinweise fänden, was unter dem Willen zu verstehen sei, obwohl der Entscheidungsprozeß in der Regel als Prozeß der Willensbildung bezeichnet werde.⁶⁾ Sein eigener Versuch, das Phänomen zu präzisieren, kann hier nicht aufgegriffen werden, weil er rein spekulativ ist, wie Kirsch selbst zugibt, und für die Erklärung der Zielbil-

1) Vgl. zum klassifikatorischen Begriff: Stegmüller, Wolfgang (Theorie) S. 19 ff.

2) Vgl. z. B. Sandig, Curt (Betriebswirtschaftspolitik) S. 7 und 34.

3) Vgl. z. B. Stier, Ernst (Entscheidungshelfer) S. 32 ff.

4) Vgl. z. B. Bidlingmaier, Johannes (Unternehmerziele) S. 136 und 144 f.

5) Vgl. Reber, Gerhard (Verhalten) S. 297 f.

6) Vgl. Kirsch, Werner (Entscheidungsprozesse 2) S. 135.

1)
 dung daher ungeeignet erscheint.

Überlegungen zum Merkmal "Wille" können davon ausgehen, daß der Wille die Richtung des Verhaltens bestimmt. Um das Handeln eines Menschen zu verstehen, fragt man, was er wolle.²⁾ Eine ähnliche Bedeutung zeigt sich, wenn man vom voluntaristischen Element jeder Organisation spricht, um die Phänomene zu erfassen, die der formalen Organisation nicht entsprechen.³⁾ Zur Beantwortung der Frage, was unter dem Willen zu verstehen ist, muß die psychologische Problematik skizziert werden.

Einige Psychologen messen heute dem Ausdruck "willentliches Verhalten" nur noch einen Wert als grobe Klassifizierung bei und verzichten auf Begriffe wie "Wille" und "Willenskraft".⁴⁾ Dies hängt mit der unterschiedlichen Bedeutung des Begriffs zusammen. "Wille" dient einmal zur Kennzeichnung für das ganze menschliche "Strebenvermögen" und wird i.S.v. "Antrieb" gebraucht. Andererseits wird der Wille lediglich auf die vom "seelischen Oberbau" ausgehenden Funktionen der Steuerung und Kontrolle beschränkt.⁵⁾ Psychologisch ist der Wille nichts Einheitliches, denn was als Wille aufgefaßt werden könnte, ist die Folge mehrerer innerpsychischer Prozesse,⁶⁾ die die ganze Persönlichkeit aktivieren.⁷⁾ Es handelt sich um einen Funktionskomplex, der mit dem Denken in wechselseitiger Abhängigkeit eng verbunden ist.⁸⁾ Deshalb sprechen moderne Psychologen lieber vom Wollen einer Persönlichkeit als von ihrem Willen, weil das Verbum besser den Prozeßkomplex andeutet, "während

1) Vgl. Kirsch, Werner (Entscheidungsprozesse 2) S. 135 f.

2) Zu den mit dem Begriff "Wollen" verbundenen Vagheiten und Mehrdeutigkeiten vgl. Stegmüller, Wolfgang (Theorie) S. 398 ff.

3) Vgl. Hartmann, Heinz (Dimensionen) S. 300 ff.

4) Vgl. z. B.: Hebb, Donald O. (Psychologie) S. 104 f.; Thomae, Hans (Bedeutungen) S. 17.

5) Vgl. Thomae, Hans (Entscheidung) S. 19.

6) Vgl. Fischel, Werner (Wille) S. 9.

7) Vgl. auch Thomae, Hans (Entscheidung) S. 155.

8) Vgl. Fischel, Werner (Wille) S. 194.

das Substantiv auf einen sehr problematischen und jedenfalls komplizierten Inhalt der Psyche hinweist."¹⁾ Für die innerhalb dieser Abhandlung erforderliche Analyse eines Willenszentrums soll jedoch der Begriff "Wille" beibehalten werden.

Es ist abzulehnen, den Willen als in der Psyche isolierbare Kraft aufzufassen.²⁾ Nach Fischel müssen einerseits bestimmte Voraussetzungen objektiv vorliegen, damit es zu einer individuellen Willensbildung kommen kann. Andererseits ist die Einschätzung dieser Komponenten durch das Subjekt ausschlaggebend.³⁾ Eine der Voraussetzungen für die individuelle Willensbildung ist im Hinblick auf die Analyse eines Willenszentrums besonders hervorzuheben. Es muß eine ausreichende emotionale Ansprechbarkeit des Subjekts gegeben sein, ohne die es vom Geschehen in der gesellschaftlichen Umwelt unberührt bliebe.⁴⁾ Dies bedeutet die Existenz eines Interesses als Anteilnahme.⁵⁾

Fischel betont weiterhin, daß Interessen "als fesselnde Wirkungen bestimmter Themenbereiche für jegliches Wollen bedeutsam" und Motive die wichtigsten Komponenten des Funktionskomplexes Wollen seien.⁶⁾ Die Differenzierung zwischen Interessen und Motiven mag vom psychologischen Standpunkt aus sinnvoll sein, für die Zwecke dieser Arbeit kann darauf verzichtet werden. Aus den Ausführungen Fischels läßt sich im Hinblick auf ein Willenszentrum folgern, daß es Träger motivationaler Interessen ist. In vereinfachender Betrachtung wird der Wille eines Willenszentrums als durch folgende fünf Komponenten geprägt angenommen: das Erwerbs-, Sicherheits-,

1) Fischel, Werner (Wille) S. 10 f. Anderer Auffassung: Keiler, Peter (Wollen) S. 24 ff., der "Wollen" als ein Spezifikum des Allgemeinen "Wille" auffaßt.

2) Vgl. Fischel, Werner (Wille) S. 194.

3) Vgl. Fischel, Werner (Wille) S. 194.

4) Vgl. Fischel, Werner (Wille) S. 194.

5) Vgl. S. 17 dieser Arbeit.

6) Vgl. Fischel, Werner (Wille) S. 195.

Prestige- und Machtinteresse sowie das Aufgabeninteresse. Diese These wird durch Deutsch gestützt, wenn er für den politischen Bereich feststellt, der Wille sei als ein Strukturmuster von relativ verfestigten Präferenzen und Hemmungen aufzufassen, die auf frühere Erfahrungen zurückgingen, das Bewußtsein kennzeichneten und die Handlungsweise lenkten.¹⁾ Da sich infolge der Instrumentalfunktion der Unternehmung die motivationalen als unternehmungsbezogene Interessen interpretieren lassen, konkretisiert sich der Wille eines Willenszentrums innerhalb der Zielbildung als Zielvorstellung.

Weil Erfahrungen im Kontakt mit der Umwelt gewonnen werden und diese auch die Aktualisierung eines Interesses bewirken kann,²⁾ ist ein sozialpsychologischer Aspekt für die Willensbildung von Bedeutung. Fischel betont diese Abhängigkeit des Willens, indem er vom sozialen Spannungsfeld spricht, aus dem heraus die Situation der Persönlichkeit nur zu begreifen sei.³⁾ Da eine ausschließlich psychologische Beurteilung des menschlichen Willens nicht möglich erscheint, ist für die individuelle Willensbildung der "soziale Bezugsrahmen"⁴⁾ zu berücksichtigen. Hiermit wird die Beeinflussbarkeit des Willens durch andere soziale Einheiten in die Überlegungen einbezogen.

Eine Beeinflussung kann von anderen Einzelpersonen oder von formalen und informal Gruppen ausgehen, denen das Individuum objektiv angehört oder denen es sich zugehörig fühlt. In diesem Sinne ist die Äußerung Heinens zu verstehen, daß Gruppen in ihrer Eigengesetzlichkeit großen Einfluß auf das betriebswirtschaftliche Geschehen ausüben.⁵⁾ Mit den hier angesprochenen formalen Grup-

1) Vgl. Deutsch, Karl W. (Kybernetik) S. 165.

2) Vgl. S. 19 dieser Arbeit.

3) Vgl. Fischel, Werner (Wille) S. 183 ff. Ebenso: Thomae, Hans (Entscheidung) S. 237; Graumann, Carl-Friedrich (Dynamik) S. 285 f.

4) Strasser, Helge (Zielbildung) S. 61.

5) Vgl. Heinen, Edmund (Einführung) S. 54 f.

pen sind sowohl organisatorische, wie z. B. Abteilungen oder Arbeitsgruppen, als auch überbetriebliche Zusammenschlüsse, beispielsweise Verbände der Arbeitgeber und Gewerkschaften der Arbeitnehmer, gemeint.

Der gesamte soziale Bezugsrahmen ist hiermit noch nicht erfaßt. Eine Beeinflussung des Willens kann auch durch Appelle staatlicher Organe und durch die öffentliche Meinung erfolgen. Unter der öffentlichen Meinung soll das Produkt der Kommunikationsmedien Presse, Fachzeitschriften, Rundfunk und Fernsehen verstanden werden, also die veröffentlichte Meinung,¹⁾ die sich an die Öffentlichkeit wendet, d. h. an einen anonymen Kreis von Informationsempfängern. Weiterhin sind auch Beiträge des Schrifttums und der Universitäten dazuzurechnen.²⁾

Eine Veränderung des Willens kann grundsätzlich auf drei Arten von Beeinflussungsfaktoren beruhen.³⁾ Einerseits handelt es sich um Determinanten, die sich aus Machtbeziehungen ergeben, andererseits um die von Türk unterschiedenen Verhaltensdimensionen,⁴⁾ wonach der Wille aufgrund von rational und emotional wirkenden Determinanten variiert.

Wenn die individuelle Willensbildung vom sozialen Spannungsfeld abhängt, bleibt sie von der Zielbildung nicht unberührt. Die von den sozialen Einheiten ausgehende Beeinflussung ist nicht vor der Auslösung eines Zielbildungsprozesses abgeschlossen, sondern findet gerade auch während der im Entscheidungsprozeß anfallenden Operationen statt. Außerdem können Ablauf und Ergebnis eines Zielbildungsprozesses motivationale Interessen aktualisieren und eine individuelle Willensbildung be-

1) Zur Gleichsetzung von öffentlicher und veröffentlichter Meinung vgl. Cassier, Siegfried C. (Großunternehmen) S. 186.

2) Vgl. Cassier, Siegfried C. (Großunternehmen) S. 186.

3) Vgl. Deppe, Werner (Vorgang) S. 23 ff.

4) Vgl. S. 34 dieser Arbeit.

wirken. Die sich hieraus ergebende Interdependenz zwischen der Zielbildung und dem Willen der am Prozeß Beteiligten stellt eine wesentliche Ursache für die Dynamik von Zielbildungsprozessen dar.

22212 Der Wille eines kollektiven Willenszentrums

Die pluralistische Zielbildung kann nur erklärt werden, wenn neben dem Verhalten des Einzelnen zusätzlich das der Gruppen betrachtet wird,¹⁾ denn auch von Kollektiven werden Interessen und Zielvorstellungen vertreten. Die Teilnahme einer Personenmehrheit an der Zielbildung und die Propagierung einer gemeinsamen Zielvorstellung implizieren die Existenz eines Gruppenwillens. Deshalb ist nach den Determinanten der Willensbildung in der Gruppe zu fragen. Aus dem Umstand, daß der Individualwille als Komplex motivationaler Interessen aufzufassen ist, folgt die Abhängigkeit des Gruppenwillens von der Interessenstruktur im Kollektiv. Für deren Untersuchung sind zwei typische Fälle der Gruppenbildung zu unterscheiden.

Im ersten Fall beruht die Gruppe auf der Gleichartigkeit der Individualwillen.²⁾ Die einzelnen Interessen richten sich auf eine Thematik und sind daher weitgehend identisch. Der Zusammenhalt der Gruppe ergibt sich aus der gemeinsamen Interessenlage in bezug auf die Unternehmung. Folglich kann man von einer einheitlichen Interessenstruktur sprechen. Ist der Gegenstand des Interesses hinreichend klar abgegrenzt, dann ist der Gruppenwille objektiv bereits bei Bildung des Kollektivs vorhanden, ohne daß es weiterer Kommunikation oder

1) Vgl. auch Heinen, Edmund (Einführung) S. 54.

2) Vgl. Döhn, Lothar (Politik) S. 18.

irgendwelcher Abstimmungsverfahren bedarf. Da der Gruppenwille identisch ist mit dem individuellen Willen jedes einzelnen, existiert kein Problem der Willensbildung im Kollektiv. Diese Beschreibung trifft insbesondere dann zu, wenn die Gruppenbildung als spontane Reaktion auf einen Vorgang innerhalb des sozialen Bezugsrahmens der Individuen erfolgt, z. B. auf eine konkrete Zielbildung hin.

In diesem Fall bestehen zwischen den Gruppenmitgliedern kooperative Beziehungen.¹⁾ Da die gemeinsame Vertretung der Interessen deren Durchsetzungschancen vergrößert, ist die Gruppenkohäsion ausgeprägt.²⁾ Unter der Gruppenkohäsion ist die Intensität zu verstehen, mit der ein Mitglied in der Gruppe bleiben möchte.³⁾ In Anlehnung an Lersch kann das hier beschriebene Kollektiv als eine psychologische Gruppe bezeichnet werden, in der die Individuen im Bewußtsein ihrer kooperativen Beziehungen zusammengeschlossen sind.⁴⁾ Aus der starken Gruppenkohäsion darf aber nicht auf einen dauerhaften Charakter der Gruppe geschlossen werden, denn mit dem ersatzlosen Wegfall des Anlasses, aufgrund dessen sich die Gruppe bildete, schwindet i. a. auch die Gemeinsamkeit der Interessen. In bezug auf die Unternehmung hat eine solche Gruppe informalen Charakter.

Im zweiten typischen Fall konstituiert sich das Kollektiv nicht aufgrund gemeinsamer Interessen, sondern es beruht auf organisatorischen Gegebenheiten oder gesetzlichen Vorschriften. Insofern handelt es sich nach Lersch um eine nomologische Gruppe.⁵⁾ Auch hier interne Willensbildung von der Interessenstruktur abhängig, die wiederum durch den konkreten Anlaß der Willensbildung beeinflusst sein kann. Der Gruppenwille ergibt sich aus den Individualwillen, d. h., er basiert

1) Vgl. zu kooperativen und konkurrierenden Beziehungen zwischen Gruppenmitgliedern: Deutsch, Morton (Effects) S. 461 ff.

2) Vgl. Deutsch, Morton (Effects) S. 473.

3) Vgl. Cartwright, Dorwin (Nature) S. 91.

4) Vgl. Lersch, Philipp (Mensch) S. 41 und 44.

5) Vgl. Lersch, Philipp (Mensch) S. 45 ff.

auf den individuellen Interessen, braucht aber mit keinem Individualwillen identisch zu sein. Zu Beginn der Willensbildung können die Interessen der Gruppenmitglieder noch unpräzise und vage sein oder nur grundsätzlich übereinstimmen, so daß sich der Gruppenwille erst im Zeitablauf während fortgesetzter Kontakte oder durch Abstimmung herausbilden kann. In dieser Situation hängt die Willensbildung von zusätzlichen Voraussetzungen ab.

Als weitere Determinante der Willensbildung in der Gruppe sollen Kommunikationsbeziehungen erörtert werden. Obwohl Kommunikationsbeziehungen grundsätzlich für die Bildung eines Kollektivwillens erforderlich sind, haben sie im zweiten Fall, in dem sich die Gruppe nicht auf der Basis gemeinsamer Interessen konstituiert, besondere Bedeutung. Diese ergibt sich aus dem Kommunikationsinhalt, der sich auf einen Interessenausgleich erstreckt und die Bildung des Kollektivwillens durch formale Abstimmung vorbereitet.

Für die Kommunikationsbeziehungen zwischen den individuellen Interessenträgern sind sowohl organisatorische Regeln als auch informale Kontakte ausschlaggebend. Im Rahmen dieser Gegebenheiten versuchen die einzelnen Gruppenmitglieder, durch intensive Einflußnahme das von ihnen vertretene Interesse für den Gruppenwillen bestimmend werden zu lassen. Für das Ergebnis ist auch entscheidend, inwieweit sich die Gruppenmitglieder in einer der idealtypischen Dimensionen bewegen, d. h., inwiefern sie sich problemorientiert oder sozio-emotionell verhalten. Neben der Interessen- ist daher auch die Einflußstruktur zu berücksichtigen. Auf eine Erklärung des Einflusses wird an dieser Stelle verzichtet, da er als eigenständiges Merkmal eines Willenszentrums analysiert werden soll.

Die Bildung des Gruppenwillens wird um so mehr begünstigt, je leichter zwischen den einzelnen Mitgliedern direkte Kommunikation möglich und je kleiner die Gruppe ist. Prinzipiell kann jeder mit jedem nur dann in Kontakt treten, wenn die Gruppe eine bestimmte Größe nicht überschreitet.¹⁾ Hiernach wird ein qualitativer Umschlagspunkt hinsichtlich der Kommunikation zwischen Gruppenmitgliedern erreicht, wenn deren Zahl ungefähr 30 deutlich übersteigt, also die Grenze der Face-to-face-Beziehungen. Jenseits dieser Größenordnung ist die Gesamtgruppe für das Individuum nicht mehr überschaubar, und direkte Kommunikation kann nur noch begrenzt, wenn überhaupt, erfolgen. Demnach ist die Bildung des Gruppenwillens innerhalb eines Verhandlungsprozesses nur in Kleingruppen möglich. Ein solcher Kommunikationsprozeß führt zur Artikulation eines gemeinsamen Willens, wenn der Interessenausgleich gelingt. Andererseits können in einer organisatorisch oder gesetzlich geschaffenen Gruppierung unvereinbare Interessen nicht ausgeschlossen werden. Solange wie sie die Bildung eines Gruppenwillens verhindern, handelt es sich bei einem Kollektiv um kein Willenszentrum.

Sofern es sich um kleine Gruppen handelt, gehen der Beschlußfassung i. a. zahlreiche formale und informale Besprechungen voraus, in denen die Alternativen entwickelt und formuliert werden, über die Beschlüsse herbeizuführen sind. In größeren Gruppen beschränken sich derartige Kontakte auf einige Mitglieder, oder sie entfallen ganz. Eventuell bestehende Rede- oder Fragerechte der Gruppenmitglieder sind für die Erarbeitung von Beschlußvorlagen bedeutungslos. Bei zunehmender Gruppengröße wird die Willensbildung im Kollektiv auf der Basis eines Interessenausgleichs ständig erschwert, denn die Entscheidung wird auf den Finalentschluß reduziert,

1) Vgl. zum Zusammenhang zwischen Gruppengröße und Interaktionen: Mills, Theodore M. (Gruppe) S. 94 ff; Setzen, Karl M. (Gruppe) S. 58.

der aber bereits durch Vor- und Teilentschlüsse einzelner Mitglieder oder Externer determiniert ist.

Nach der Interessenstruktur und den Kommunikationsbeziehungen ist als weiterer Bestimmungsfaktor der kollektiven Willensbildung der Abstimmungsmodus zu berücksichtigen. Der Gruppenwille bildet sich durch Abstimmung in großen und kleinen Gruppen, in denen die Beziehungen zwischen den Mitgliedern durch kodifizierte Vorschriften geregelt sind. Es wird z. B. ein fester Teilnehmerkreis zu einer Sitzung einberufen, für die vorher eine Tagesordnung aufgestellt worden ist und auf der mit oder ohne Aussprache Beschlüsse gefaßt werden. Für die Beschlußfassung kann gesetzlich oder in der Geschäftsordnung ein bestimmter Abstimmungsmodus vorgeschrieben sein, z. B. Einstimmigkeit bzw. qualifizierte, absolute oder relative Mehrheit.¹⁾ Darüber hinaus besteht häufig eine bestimmte Reihenfolge, in der über Alternativen zu entscheiden ist.²⁾ Diese Modalitäten geben den Ausschlag dafür, welches Partialinteresse innerhalb der Gruppe dominiert.

Der durch eine Mehrheit zustande gekommene Beschluß ist nicht identisch mit dem Willen sämtlicher Stimmberechtigten, er basiert vielmehr auf dem dominierenden Interesse. Obwohl auch bei einer Abstimmungsniederlage das unterlegene Interesse existent bleibt, gilt der Mehrheitsbeschluß als Gruppenwille. Wieweit die Unterlegenen dessen Verbindlichkeit akzeptieren, hängt davon ab, inwiefern ihre Interessen in dem Beschluß berücksichtigt sind. Lehnen sie das Abstimmungsergebnis ab, dann wird der Gruppenwille von ihnen nicht mitgetragen. Da unter diesen Umständen keine einheitliche Interessenstruktur besteht, ist anzunehmen, daß sich aus dem Kollektiv Teilgruppen abspalten, die ihre Interessen weiterverfolgen. Existiert jedoch ein Gruppenwille, der

1) Vgl.: Deppe, Werner (Vorgang) S. 50 ff.; Gäfgen, Gérard (Entscheidungstheorie) S. 421 ff.

2) Vgl. Deppe, Werner (Vorgang) S. 60 ff.

von allen Mitgliedern des Kollektivs anerkannt wird, dann kann die Personenmehrheit im Hinblick auf die Zielbildung als soziale Einheit, d. h. als Team, aufgefaßt werden.¹⁾

Je nachdem auf welcher Interessenstruktur der Gruppenwille beruht, soll idealtypisch zwischen einem homogenen und einem heterogenen Kollektiv unterschieden werden. Beim heterogenen Kollektiv erfolgt die Willensbildung auf der Basis einer uneinheitlichen Interessenstruktur durch Mehrheitsbeschluß. Folglich entspricht der Gruppenwille dem dominierenden Interesse. Im Falle des homogenen Kollektivs besteht entweder eine einheitliche Interessenstruktur von vornherein, oder sie zeigt sich bei der Beschlußfassung durch Einstimmigkeit.

2222 Der Einfluß

Ein Interessenträger muß innerhalb der problemorientierten oder sozio-emotionalen Verhaltensdimension Einfluß ausüben, damit im pluralistischen Zielbildungsprozeß seine Zielvorstellung berücksichtigt wird. Grundsätzlich ist zwischen einem mittelbaren und einem unmittelbaren Einfluß zu unterscheiden.

Bei mittelbarem Einfluß werden Daten in der Umwelt der Beeinflussten geändert oder geschaffen, wodurch bestimmte Handlungsalternativen für diesen nicht mehr existieren bzw. nicht mehr realisiert werden können.²⁾ Insofern verursacht der Beeinflussende Verhaltensänderungen beim Beeinflussten, wenn z. B. Kontakte innerhalb eines Großraumbüros durch Stellwände oder Sichtblenden unter-

1) Zum Team vgl.: Marschak, Jacob, Roy Radner (Teams); Marschak, Jacob (Theory); Radner, Roy (Teams).

2) Vgl. Irle, Martin (Macht) S. 12 und 23 f.

bunden werden. Nach Irle wird in diesem Fall ein ökologischer Einflußversuch unternommen.¹⁾ Die Datenänderung kann aber auch in einem Entschluß bestehen, der die möglichen Alternativen für weitere Entscheidungen einschränkt.²⁾

Der unmittelbare Einfluß bedarf der Kommunikation, innerhalb der Überzeugungen und Vorstellungen des Beeinflußten z. B. durch Argumente, Drohungen und Versprechungen zu ändern versucht werden, entsprechend dem sozialpsychologischen Aspekt der individuellen Willensbildung. In diesem Zusammenhang spielen auch persönliche Faktoren, wie beispielsweise Redegewandtheit und Sympathiebeziehungen, eine nicht unwesentliche Rolle.³⁾

Für die Analyse des Einflusses als Merkmal eines Willenszentrums ist die Frage von Bedeutung, worauf der Einfluß beruht. Die Überlegungen gehen von der These aus, daß der Einfluß in pluralistischen Zielbildungsprozessen als Machtbeziehung aufzufassen ist und primär durch Machtgrundlagen determiniert wird.⁴⁾

22221 Präzisierung des Einflusses als Machtbeziehung

222211 Beschreibung der dyadischen Machtbeziehung

Die genauere Bestimmung des Einflusses als Machtbeziehung verlangt eine Abgrenzung beider Begriffe gegeneinander. Prinzipiell besteht eine Schwierigkeit darin, zwischen Macht, Einfluß, Autorität, Kontrolle, Überzeugung und Zwang zu differenzieren. Sinnvoll erscheint das Vorgehen Dahls, den Einfluß zum Oberbegriff zu ma-

1) Vgl. Irle, Martin (Macht) S. 23.

2) Vgl. Irle, Martin (Macht) S. 45 f.

3) Vgl. Deppe, Werner (Vorgang) S. 33.

4) Vgl. auch Zepf, Günter (Prozeß) S. 72.

chen und die anderen ihm als Spezialfälle unterzuordnen.¹⁾ Folglich handelt es sich bei der obigen Aufzählung um "influence-terms."²⁾

Zur Erklärung des Einflusses als Merkmal eines Willenszentrums wird von einer dyadischen Machtbeziehung ausgegangen, die zwischen zwei sozialen Einheiten, dem Machtausübenden A und dem Machtunterworfenen B in bezug auf einen Machtbereich z besteht.³⁾ In den weiteren Erläuterungen wird das Zwei-Personen-Paradigma durch Verwendung der angegebenen Buchstaben gekennzeichnet. Sowohl bei A als auch bei B kann es sich um Individuen, Gruppen bzw. Teile von Gruppen handeln. Innerhalb der dyadischen Beziehung beeinflußt A das Verhalten des B.

Die Macht als sozialer Sachverhalt beinhaltet den eventuellen Widerstand des Beeinflußten gegen die Einflußnahme. Die Macht von A über B in bezug auf einen Bereich z ist die Resultierende zweier Kräfte. Sie ist gleich der maximalen Kraft, die A auf B auszuüben vermag, abzüglich der maximalen Widerstandskraft, die B in der entgegengesetzten Richtung mobilisieren kann.⁴⁾ Die Widerstandskraft wird in den folgenden Überlegungen zunächst ausgeklammert. Es wird zuerst eine asymmetrische Machtbeziehung unterstellt.

Grundsätzlich kann die Analyse einer Machtbeziehung vom Machthaber A oder vom Machtunterworfenen B ausgehen.⁵⁾ In dieser Untersuchung wird die zweite Möglichkeit vor-

1) Vgl. Dahl, Robert A. (Analysis) S. 15; vgl. ferner: French, John R.P. jr., Bertram Raven (Bases) S. 260; Hartmann, Heinz (Autorität) S. 7 ff.

2) Dahl, Robert A. (Analysis) S. 15.

3) Vgl. French, John R.P. jr., Bertram Raven (Bases) S. 260. Zum theoretischen Gehalt des Zwei-Personen-Paradigmas vgl. auch Naschold, Frieder (Systemsteuerung) S. 141 ff.

4) Vgl.: French, John R.P. jr. (Theory) S. 559; French, John R.P. jr., Bertram Raven (Bases) S. 261.

5) Vgl. French, John R.P. jr., Bertram Raven (Bases) S. 259.

gezogen, weil es in erster Linie die Wahrnehmungen, Werte und Überzeugungen des Beeinfluhten sind, die für das Wirksamwerden von Einflußprozessen den Ausschlag geben.¹⁾ "Die objektiven Gegebenheiten, insbesondere die Mittel und Methoden des Beeinflussenden, wirken sich nur ... über die kognitiven Informationsstrukturen und Informationsprozesse des Beeinfluhten aus."²⁾ Dies bedeutet gleichzeitig, daß eine Beeinflussung durch den effektiven Einsatz von Machtmitteln sowie durch dessen bloße Androhung veranlaßt sein kann, die darüber hinaus vielleicht noch eine leere Drohung ist.

Um Aussagen über das Ergebnis einer Beeinflussung treffen zu können, ist erforderlich, sich auf Handlungen des A und Zustandsänderungen (changes in states) des B zu konzentrieren. Wenn aus einer Handlung des A eine bestimmte Zustandsänderung des B resultiert, dann hat A den B in bezug auf diesen Zustand beeinflusst. Wichtig ist hierbei, daß Macht gegenüber B immer nur in Verbindung mit einem Bereich z, in dem sich B "verhält", analysiert werden kann.³⁾

Für die Beantwortung der Frage nach der Art der Zustandsänderung wie für die allgemeine Feststellung einer Machtbeziehung kommt es entscheidend darauf an, welcher Begriff der Macht zugrunde gelegt wird. Erfolgt eine Beschränkung auf die Beeinflussung des sichtbaren Verhaltens, so handelt es sich um einen behavioristischen Machtbegriff. Dieser besagt, daß nur dann Macht vorliegt, wenn A das tatsächlich beobachtbare Verhalten des B z. B. durch eine Anordnung ändert bzw. andauern läßt.⁴⁾ In diesem Sinne kann die Definition Dahls interpretiert

1) Vgl. Kirsch, Werner (Entscheidungsprozesse 3) S. 185.

2) Kirsch, Werner (Entscheidungsprozesse 3) S. 185 f.

3) Vgl. zu diesem Gedankengang: Cartwright, Dorwin, Alvin Zander (Power) S. 215 f.

4) Vgl. Kirsch, Werner (Entscheidungsprozesse 3) S. 186.

werden: "We can use a convenient bit of jargon and say that influence is a relation among actors in which one actor induces other actors to act in some way they would not otherwise act."¹⁾ Lippitt u. a. geben eine sozialpsychologische Definition der Macht, die ebenfalls behavioristisch interpretiert werden kann: "Social power is (a) the potentiality (b) for inducing forces (c) in other persons (d) toward acting or changing in a given direction."²⁾ Wird aber "changing" nicht nur auf beobachtbares Verhalten, sondern auch auf den Willen bezogen,³⁾ was gerade im Hinblick auf die pluralistische Zielbildung von Bedeutung ist, so verlangt dies einen anderen Machtbegriff.

Für diese Arbeit erscheint es angebracht, "Macht" als theoretischen Begriff aufzufassen.⁴⁾ Diese Überlegung wird durch Dahl gestützt, indem er einen sehr weiten Begriff des Verhaltens zugrunde legt: "Behavior includes predispositions, feelings, attitudes, and beliefs as well as overt acts."⁵⁾ Macht als theoretischer Begriff bedeutet, daß das Resultat der Machtausübung nicht mehr beobachtbar ist, denn es besteht darin, daß der Machtunterworfenen B Informationen empfängt und für sich als Entscheidungsprämissen akzeptiert, die seine Einstellungen, Meinungen und Erwartungen sowie sein sichtbares Verhalten beeinflussen.⁶⁾ Der Machtunterworfenen berücksichtigt im Rahmen seiner Entscheidungsfindung Gesichtspunkte, die er, ohne einer Beeinflussung zu unterliegen, nicht beachtet hätte. Die Annahme einer Information als Entscheidungsprämisse impliziert

1) Dahl, Robert A. (Analysis) S. 17. Zur Interpretation vgl. Kirsch, Werner (Entscheidungsprozesse 3) S. 186.

2) Lippitt, Ronald, Norman Polansky, Fritz Redl u. a. (Dynamics) S. 237.

3) Vgl. auch French, John R.P. jr., Bertram Raven (Bases) S. 260.

4) Vgl. Kirsch, Werner (Entscheidungsprozesse 3) S. 186.

5) Dahl, Robert A. (Analysis) S. 18.

6) Vgl.: Kirsch, Werner (Entscheidungsprozesse 3) S. 186; Simon, Herbert A. (Verwaltungshandeln) S. 82 ff.; ferner Pohmer, Dieter, Marcell Schweitzer (Macht) S. 81.

deren positive Bewertung.¹⁾

Die durch die Einflußnahme bewirkte Veränderung wird in psychologischen Begriffen erfaßt. "We want to define change at a level of generality which includes changes in behavior, opinions, attitudes, goals, needs, values, and all other aspects of the person's psychological field."²⁾ Macht wirkt sich also nicht nur auf das als Handlung sichtbare Verhalten, sondern schon auf die Bereitschaft zum Handeln aus. Auch die Definition von Cartwright/Zander kann in dieser Weise interpretiert werden: "One person has power over another if he can perform an act that will result in a change in the other person."³⁾

Für die Untersuchung der Zielbildung verlangt die Präzisierung des Einflusses als Machtbeziehung noch eine inhaltliche Aussage über die bewirkte Verhaltensänderung. Parsons spricht nicht nur wie Lippitt u. a. von "changing in a given direction", sondern betont eine Determinante für die Richtung der Verhaltensänderung: "Power we may define as the realistic capacity of a system-unit to actualize its 'interests' (attain goals, prevent undesired interference, command respect, control possessions, etc.) within the context of system-interaction and in this sense to exert influence on processes in the system."⁴⁾ Hiermit wird der Wille des A in die Machtrelation einbezogen. Die Existenz einer asymmetrischen Machtbeziehung impliziert die Fähigkeit des A, die eigene Zielvorstellung für B verbindlich werden zu lassen.⁵⁾

1) Zur Annahme von Entscheidungsprämissen vgl. Kirsch, Werner (Entscheidungsprozesse 3) S. 197 ff.

2) French, John R.P. jr., Bertram Raven (Bases) S. 260.

3) Cartwright, Dorwin, Alvin Zander (Power) S. 216.

4) Parsons, Talcott (Essays) S. 391.

5) Vgl. Döhn, Lothar (Politik) S. 21.

Da in diesem Fall B als von A abhängig bezeichnet werden kann, läßt sich die Machtbeziehung auch als Abhängigkeitsrelation begreifen. A hat über B dann Macht, wenn B glaubt, von A abhängig zu sein.¹⁾ Der Grad der Abhängigkeit variiert im Zeitablauf. Die Abhängigkeit des B verhält sich proportional zur Machtstärke des A.

Die Auffassung des B kann zwar auf einem Irrtum beruhen, im Regelfall hat aber B diese Überzeugung durch Erfolge des A bei der Machtausübung gelernt. Allgemein ist eine wesentliche Voraussetzung erfolgreicher Beeinflussung, daß in der konkreten Situation bei B durch bestimmte Stimuli des Machthabers die Überzeugung hervorgerufen wird, von A abhängig zu sein.²⁾ Der effektive Einsatz von Machtmitteln hat im Hinblick auf die Zielbildung nur sekundäre Bedeutung und ist stark situationsbedingt. Beispielsweise akzeptiert B bestimmte Entscheidungsprämissen nicht deshalb, weil Sanktionen ausgeübt werden, sondern aufgrund ihrer Androhung. Die Anwendung von Sanktionsmaßnahmen erfolgt, wenn überhaupt, erst zu einem späteren Zeitpunkt, d. h. bei wirkungsloser Drohung.³⁾

222212 Erweiterung der dyadischen Machtbeziehung

Die dyadische Machtbeziehung ist für die Berücksichtigung bestimmter Machtphänomene zu erweitern. Der Einfluß von A auf B kann z. B. davon abhängen, welchen Einfluß ein anderer Machtausübender C auf B hat.⁴⁾ Eine solche Machtbeziehung erscheint im Hinblick auf die multipersonale Zielbildung bedeutungsvoll.

1) Vgl. Kirsch, Werner (Entscheidungsprozesse 3) S. 193 und die dort angegebene Literatur.

2) Vgl. Kirsch, Werner (Entscheidungsprozesse 3) S. 195.

3) Vgl. auch Grand, Jon (Problem) S. 36.

4) Vgl. Dahl, Robert A. (Analysis) S. 17 f.

Kirsch weist darauf hin, daß auch für die Untersuchung der Macht eines Unternehmungsangehörigen als Mitglied eines Kollegiums, in dem Entscheidungen durch Abstimmung getroffen werden, die dyadische Beziehung nicht mehr ausreicht. Er schlägt auf der Basis von Jackson die Vervollständigung des Zwei-Personen-Paradigmas durch die Einbeziehung der Erwartungen und Normen derjenigen sozialen Einheiten vor, in deren Rahmen der Einflußprozeß stattfindet.¹⁾ Bei der Analyse einer Machtbeziehung zwischen A und B sind somit auch die übrigen Teilnehmer am Zielbildungsprozeß als Machthaber zu berücksichtigen.

Sieht man die Verfügungsmöglichkeit über Belohnungen und Bestrafungen als eine Grundlage der Macht an, so läßt sich auch an folgendem Beispiel die dyadische Beziehung relativieren. Die Erwartungen des B hinsichtlich möglicher Reaktionen auf sein Verhalten können sich nicht nur auf den Machtausübenden A richten, sondern auch auf die Machthaber C oder D. In diesem Fall befindet sich B in einem Spannungsfeld verschiedener Machtbeziehungen, denn er hat Sanktionen von A, C und D zu berücksichtigen. Andererseits kann A durch die Gewährung von Belohnung an B auch das Verhalten von X beeinflussen, wenn die Belohnung von diesem als erstrebenswert angesehen wird. Ferner ist denkbar, daß A deshalb B bestraft, um andere Machtunterworfenen von dessen Verhalten abzubringen.

Eine weitere Ergänzung der bisherigen Überlegungen ergibt sich aus der Aufhebung der Prämisse asymmetrischer Machtbeziehung. Wenn A über B Macht hat, besagt dies nicht, daß B gegenüber A ohne Macht ist.²⁾ Hierbei ist zu berücksichtigen, daß Macht in bezug auf einen bestimmten Machtbereich definiert wurde. Folglich

1) Vgl. Kirsch, Werner (Entscheidungsprozesse 3) S. 189 f.

2) Vgl. Cartwright, Dorwin, Alvin Zander (Power) S. 216.

setzt die Behandlung symmetrischer Machtbeziehungen den Einbezug mindestens zweier Machtbereiche voraus. Hierin zeigt sich die Komplexität des Machtphänomens.

2222? Erklärung des Einflusses durch Machtgrundlagen

222221 Die Machtgrundlage als Variable einer Machtbeziehung

Die These zur Erklärung des Einflusses als Merkmal eines Willenszentrums lautete, daß er im pluralistischen Zielbildungsprozeß primär durch Machtgrundlagen determiniert wird. Um die Bedeutung der Machtgrundlage zu erkennen, ist zunächst danach zu fragen, welche Variablen innerhalb einer Machtbeziehung analysiert werden.

Harsanyi unterscheidet in Anlehnung an Dahl zwischen der Machtbasis, den Machtmitteln, dem Machtbereich, der Machtfülle und der Ausdehnung der Macht sowie zwischen den Opportunitätskosten des Machtausübenden und denen des Machtunterworfenen.¹⁾

Die Machtbasis ist die Quelle der Macht. Sie umfaßt das Potential, auf das sich der Beeinflussende A stützen kann. Unter Machtmitteln werden die speziellen Aktionen verstanden, mit deren Hilfe A das Machtpotential einsetzt. Hiermit sind kommunikative Mittel gemeint, wie z. B. Argumente, Drohungen und Versprechungen, aber auch die Möglichkeit, im Rahmen ökologischer Einflußversuche Daten für das Verhalten anderer zu setzen. Machtbereich kennzeichnet diejenige Verhaltensweise, die A durch Einsatz der Machtmittel bei B bewirken kann. Vereinzelt wird zwischen einem sachlichen, sozialen

1) Vgl.: Harsanyi, John (Macht) S. 191 und 193; Dahl, Robert A. (Concept) S. 203; derselbe (Power) S. 407 ff.

und zeitlichen Machtbereich differenziert.¹⁾ Wenn innerhalb dieser Abhandlung vom Machtbereich gesprochen wird, so ist damit der sachliche Aspekt gemeint, der in einer arbeitsteilig organisierten Unternehmung auch stets eine personale Komponente beinhaltet.

Unter der Machtfülle ist die Wahrscheinlichkeit des Erfolges der Beeinflussung zu verstehen, wenn B den Einsatz der Machtmittel erwartet. Schließlich ergibt sich die Ausdehnung der Macht aus der Menge der Individuen, über die A Macht hat. Die Berücksichtigung dieser letzten Variablen impliziert, daß es sich bei dem Machtunterworfenen B um eine Gruppe handelt. Denkbar wäre aber auch, die Ausdehnung der Macht auf die Menge der Machtbereiche hinsichtlich eines Individuums zu beziehen.

Harsanyi ergänzt den Katalog Dahls um die Opportunitätskosten, die A bei der Ausübung seiner Macht über B entstehen, sowie um die Opportunitätskosten, die B aufgrund seines Widerstandes gegen die Beeinflussung durch A erwachsen.²⁾ Die Opportunitätskosten des A sind die Kosten der Machtausübung, die des B entsprechen der Stärke der Macht von A über B.³⁾

Zur Beurteilung dieser Variablen ist vom Anlaß ihrer Analyse auszugehen. Dahl wie Harsanyi geht es um die Messung der Macht. In diesem Kapitel soll dagegen der Einfluß als Merkmal eines Willenszentrums mit Hilfe von Machtgrundlagen erklärt werden, wozu die mit der Messung verbundene Problematik vernachlässigt werden kann.

Einen Hinweis auf die Gewichtung einzelner Machtvariablen für die vorliegende Untersuchung enthält die Differenzierung zwischen deskriptiven und explanativen Elementen.⁴⁾ Jene Variablen, die das Machtphänomen ex

1) Vgl. Grand, Jon (Problem) S. 43 f.

2) Vgl. Harsanyi, John (Macht) S. 193 f.

3) Vgl. Harsanyi, John (Macht) S. 193.

4) Vgl.: Kirsch, Werner (Entscheidungsprozesse 3) S. 187 f.; Dahl, Robert A. (Power) S. 407 f.

definitionen charakterisieren, wie Machtbereich, Machtfülle und Ausdehnung der Macht, werden als deskriptive Elemente bezeichnet. Machtgrundlage, Machtmittel, Kosten und Stärke der Macht können dagegen zur Erklärung der deskriptiven Variablen herangezogen werden und sind daher als explanative Elemente zu kennzeichnen. Von diesen können für die Analyse eines Willenszentrums Kosten und Stärke der Macht wegen der mit ihnen verbundenen Unsicherheit¹⁾ vernachlässigt werden.²⁾ Da der Einsatz von Machtmitteln eine Machtgrundlage voraussetzt, handelt es sich bei der letzteren um die dominierende Variable zur Bestimmung des Einflusses.³⁾

Die sekundäre Bedeutung der Machtmittel gegenüber der Machtgrundlagen ergibt sich ferner daraus, daß die hier vorgenommene Analyse einer Machtbeziehung vom Machtunterworfenen ausgeht. Dieser akzentuiert empfangene Informationen häufig allein deshalb als Entscheidungsprämissen, weil er glaubt, der andere verfüge über bestimmte Machtgrundlagen.

Bei vollkommenen Informationen und rationalem Handeln beruht die Machtbasis des Machthabenden auf der Machtverteilung.⁴⁾ Die Machtbasis von A beruht jedoch auf unvollkommenen Informationen nicht nur auf der Existenz einer Machtgrundlage des A, sondern selbst wenn sich B über die Existenz einer Machtgrundlage des A beruht, so beruht der Einfluß von A auf B auf einer Machtbasis, allerdings auf einer scheinbaren.

1) Vgl. hierzu: Mar, Wolfgang (Grundfragen) S. 123; Pohmer, Dieter, Marcell Schweitzer (Macht) S. 83.

2) Nach French, John R.P. jr. (Theory) S. 560 ist die Stärke der Macht von der Machtbasis abhängig. Vgl. auch Schneider, Dieter J.G. (Unternehmenskooperation) S. 114.

3) Vgl. auch Fäßler, Klaus (Mitbestimmung) S. 129.

4) Vgl. Schneider, Dieter J.G. (Unternehmenskooperation) S. 114.

222222 Aus Machtgrundlagen abgeleitete Machttypen

Zur Erklärung des Einflusses werden in Anlehnung an French und Raven fünf Machtgrundlagen unterschieden.¹⁾ Die Machtbasen dienen gleichzeitig zur Typisierung bestimmter Arten von Macht. Im einzelnen kann ein Teilnehmer an der Zielbildung über Sanktionsmacht, legitimierte Macht, Identifikationsmacht, Informationsmacht und Resistenzmacht verfügen. Obwohl der Einfluß eines Interessenträgers nur selten auf einer einzigen Quelle beruhen wird, sind die Machttypen isoliert zu analysieren. Hierzu wird aus Vereinfachungsgründen das Zweipersonen-Paradigma des Machthabers A und des Machtunterworfenen B verwendet.

2222221 Sanktionsmacht

Die Ableitung der Sanktionsmacht geht vom Lohn-Strafekonzept und seiner Implikation aus, nach der das menschliche Verhalten an Belohnungen und Bestrafungen orientiert ist.²⁾ Belohnungen werden gesucht, Bestrafungen möglichst vermieden. Malewski spricht in diesem Zusammenhang vom Prozeß des instrumentalen Lernens, in dem bestimmte Beziehungen zwischen Reizen und Reaktionen bekräftigt, andere dagegen abgeschwächt wurden.³⁾ Der Mensch lerne, daß nur ein bestimmtes Verhalten von dem Ereignis begleitet werde, das als Belohnung empfunden werde, und reagiere deshalb entsprechend. Das Verhalten habe hinsichtlich der Belohnung Mittelcharakter und sei die Reaktion auf den Reiz der Belohnung.

Entsprechend der Ausrichtung des Verhaltens an Belohnung und Bestrafung unterscheiden French und Raven

1) Vgl. French, John R.P., Bertram Raven (Bases) S. 259 ff.

2) Vgl. hierzu Malewski, Andrzej (Interaktion) S. 45 ff., insbesondere S. 52.

3) Vgl. Malewski, Andrzej (Interaktion) S. 51.

zwischen Belohnungsmacht (reward power) und Bestrafungsmacht (coercive power),¹⁾ die z. B. aus der formalen Hierarchie der Unternehmung erwachsen. Die Belohnungsmacht beruht auf der Überzeugung des B, daß A über ein Potential verfügt, ihn zu belohnen. Die Aussicht auf Belohnung erzeugt bei B die Bereitschaft, sein Verhalten der Beeinflussung des A entsprechend auszurichten. Belohnungsmacht bedeutet, daß der Machtunterworfenen sich an positiven Sanktionen orientiert, die eine Billigung seines Verhaltens darstellen. Der durch Belohnungsmacht abgesteckte Machtbereich, d. h. die Stärke der Macht, ist einerseits davon abhängig, in welchem Umfang A Belohnung verteilen kann, andererseits davon, wie B die Wahrscheinlichkeit einschätzt, daß A ihn belohnt.

Bestrafungen können als negative Sanktionen aufgefaßt werden. Bestrafungsmacht beruht auf der Annahme des B, daß A die Möglichkeit hat, ihn zu bestrafen, wenn er dem Beeinflussungsversuch nicht nachkommt. Als Beispiel für Bestrafungsmacht nennen French und Raven die Möglichkeit, einen Arbeiter zu entlassen.²⁾ Sie vertreten demnach einen engen Begriff der Bestrafung im Sinne einer Zwangsmaßnahme. Entsprechend formuliert Dahl: "Coercion, then, is a form of power that exists whenever A compels B to comply by confronting him only with alternatives involving severe deprivation."³⁾

Zur Verdeutlichung der Verhaltensbeeinflussung durch Sanktionen ist auf die Belohnung und die Strafe näher einzugehen. Was ist unter einer Belohnung zu verstehen? Malewski prüft die Möglichkeit, Belohnung als behavioristischen Begriff zu definieren, kommt aber zu einem

1) Vgl. French, John R.P. jr., Bertram Raven (Bases) S. 263.

2) Vgl. French, John R.P. jr., Bertram Raven (Bases) S. 263.

3) Dahl, Robert A. (Analysis) S. 33 (im Original z. T. kursiv gedruckt).

negativen Ergebnis.¹⁾ Um "Belohnung" als theoretischen Begriff zu bestimmen, verbindet Malewski den Terminus mit der Motivation, also ebenfalls einem theoretischen Begriff. Er schließt sich einer verbreiteten Ansicht an, wonach ein bestimmtes Ereignis eine Belohnung ist, wenn es eine Motivation reduziert.²⁾ "Dabei ist der Wert dieser Belohnung um so höher, je besser diese Motivation reduziert wird und je stärker diese Motivation ist."³⁾ Trotz einiger Bedenken erscheint ihm diese Begriffsbildung für die Untersuchung menschlichen Handelns geeignet.

Die Überlegung Malewskis ist für diese Abhandlung relevant, weil sie an die analysierten motivationalen Interessen anzuknüpfen erlaubt. Bei einem Ereignis handelt es sich dann um eine Belohnung, wenn es mindestens ein motivationales Interesse reduziert. Wenn z. B. durch eine Handlung des A, die im Anschluß an eine Aktion des B erfolgt, dem Prestigestreben von B Rechnung getragen wird, so ist die Handlung des A als Belohnung anzusehen, denn sie befriedigt mindestens kurzfristig ein motivationales Interesse.

Indem A das Verhalten des B im Zeitpunkt t belohnt, erhöht er die Wahrscheinlichkeit, daß B im Zeitpunkt $t + n$ in gleicher oder zumindest in ähnlicher Weise agiert, weil B Belohnung erwartet. Ebenso ist das Verhalten des B im Zeitpunkt $t + n$ zu beeinflussen, wenn ihm im Zeitpunkt t für eine Verhaltensänderung eine Belohnung in Aussicht gestellt wird. Diese Überlegungen entsprechen den oben getroffenen Feststellungen, nach denen sich Macht auf die Bereitschaft zum Handeln auswirkt und für das Verhalten des Machtunterworfenen entscheidend ist, ob er mit dem Einsatz von Macht durch A rechnet.

1) Vgl. Malewski, Andrzej (Interaktion) S. 53.

2) Vgl. Malewski, Andrzej (Interaktion) S. 53.

3) Malewski, Andrzej (Interaktion) S. 53.

Neben der bisher beschriebenen Gewährung von Belohnung durch A an B sind drei weitere Situationen zur Präzisierung des Lohn-Strafe-Konzepts zu unterscheiden.¹⁾ Das Akzeptieren bestimmter Entscheidungsprämissen durch B kann eine Bestrafung vermeiden helfen und auf diese Weise belohnt werden. In diesem Fall droht A eine Reaktion an, die B als Strafe empfindet, wenn sie tatsächlich erfolgte. Charakteristisch für diese Situation ist der Umstand, daß die angekündigte Reaktion des A auf die mögliche Aktion des B im Regelfall nicht ausgeführt wird, so daß das wirkliche Verhalten des B durch die Androhung der Reaktion beeinflußt wird. Die Vermeidung der angekündigten, bestrafenden Reaktion wirkt als Belohnung.

Handlungen des B können weiterhin zum Verlust einer Belohnung führen. Hier wird das Verhalten des B ebenfalls durch Androhung einer Reaktion beeinflußt, die den Entzug bisher gewährter Belohnungen bedeutet und folglich als Bestrafung beurteilt wird. Die Vermeidung der Reaktion durch weiterhin konformes Verhalten entspricht hier wie in der vorhergehenden Situation der Verhinderung von Bestrafung.

Während es sich bei dem Entzug von Belohnung um ein Äquivalent handelt, kann das Verhalten von B auch "wirkliche" Bestrafung zur Folge haben. Hier ist das Beispiel von French und Raven, die Entlassung eines Mitarbeiters, zu nennen. Die "wirkliche" Bestrafung dient in erster Linie als Bestätigung, daß A effektiv über ein Potential an Machtmitteln verfügt, B zu bestrafen. Insofern handelt es sich hierbei um eine Voraussetzung, um künftig wieder durch die Androhung von Sanktionen Verhalten zu beeinflussen. Die Entlassung eines Mitarbeiters bedeutet aber den Abbruch der Beziehungen zwischen A und B. Auf eine weitere Beeinflussung des Verhaltens wird kein Wert gelegt.

1) Vgl. hierzu Malewski, Andrzej (Interaktion) S. 57.

Die Möglichkeiten, B "wirklich" zu bestrafen, sind beschränkt, wenn A auf eine weitere Zusammenarbeit angewiesen ist. Gerade im Hinblick auf Beeinflussungen innerhalb von Zielbildungsprozessen dürfte die Trennung von einem Unternehmungsmitglied oder gar von mehreren nur die Ultima ratio sein. Die Bestrafung durch A ist unter Erweiterung der dyadischen Beziehung zu erklären. Die Entlassung von B kann zur Beeinflussung von C beitragen. Vom Standpunkt des C handelt es sich um die Bestätigung bisher angedrohter Reaktion, so daß eine Androhung ihm gegenüber an Glaubwürdigkeit gewinnt.

Obwohl bei Belohnungs- und Bestrafungsmacht der Einfluß auf der Überzeugung des Machtunterworfenen beruht, daß der Machthaber über Sanktionen verfügt, halten French und Raven die Differenzierung für erforderlich. Sie betonen die unterschiedliche "Dynamik" einer Belohnung und einer Bestrafung.¹⁾ Belohnungsmacht könne in der Beziehung zwischen A und B zur größeren Unabhängigkeit zwischen beiden führen, denn die Gewährung von Belohnungen könne bei B den Wunsch entstehen lassen, sich mit A zu identifizieren. Bestrafungsmacht dagegen verstärke die Abhängigkeit und werde keine Identifikationsabsichten hervorrufen. Darüber hinaus bewirke die Ankündigung von Belohnung eine positive, die Androhung von Bestrafung aber eine negative Einstellung bei B. Dieser Auffassung kann hier nicht gefolgt werden. Da in beiden Fällen Sanktionen angedroht bzw. angewandt werden, beruht der Einfluß des Machthabers auf Sanktionsmacht.

Weiterhin äußern French und Raven Zweifel hinsichtlich der Gleichwertigkeit zwischen dem Vorenthalten einer Belohnung und einer Bestrafung sowie bezüglich der Äquivalenz zwischen der Vermeidung einer Bestrafung

1) Vgl. French, John R.P. jr., Bertram Raven (Bases) S. 264.

und einer Belohnung.¹⁾ Beeinflussungen im Rahmen der Zielbildung erfolgen jedoch nicht ohne Versprechungen und Androhungen von Sanktionen. Da die Androhung des Entzugs bisher gewährter Belohnung aber vom Machtunterworfenen als mögliche Bestrafung aufgefaßt wird, erscheint es sinnvoll, die Gleichwertigkeit zu akzeptieren.

Für die Analyse des Einflusses als Merkmal eines Willenszentrums ist zusammenfassend festzustellen: Wenn der bzw. die Machtunterworfenen positive oder negative Sanktionen erwarten, verfügt der Machthaber über Sanktionsmacht. Unter der Verhaltensprämisse, daß Belohnungen gesucht und Bestrafungen vermieden werden, bewirkt die Sanktionsmacht, daß B Zielvorstellungen des A als Entscheidungsprämissen akzeptiert. Hiermit ist der erste Machttyp erarbeitet, der den Einfluß als Merkmal eines Willenszentrums erklärt und primär innerhalb der sozio-emotionellen Verhaltensdimension wirksam wird.

2222222 Legitimierte Macht

Entsprechend der Orientierung am Machtunterworfenen ist für die auf Legitimation beruhende Macht charakteristisch, daß B von der Berechtigung des A, sein Verhalten in mehr oder weniger großem Umfang zu beeinflussen, überzeugt ist und daß er sich selbst verpflichtet fühlt, Informationen des A als Entscheidungsprämissen zu akzeptieren.²⁾ Die auf Legitimation beruhende Macht schafft demnach eine asymmetrische Beziehung.

1) Vgl. French, John R.P. jr., Bertram Raven (Bases) S. 264.

2) Vgl. French, John R.P. jr., Bertram Raven (Bases) S. 265.

Worauf beruht die Überzeugung des B? Sie kann sich aus internalisierten Normen oder Werten ergeben.¹⁾ Dies bedeutet, daß B Informationen in sich aufgenommen hat, deren ursprüngliche Quelle und deren Umstände der Aneignung ihm nicht mehr bewußt sind.²⁾ Bei legitimierter Macht handelt es sich um von B anerkannte Beeinflussungsrechte, wie sie z. B. häufig zwischen Angehörigen derselben Hierarchie bestehen.

Die Überzeugung des B kann ethisch oder religiös begründet oder auch durch Erziehung vermittelt sein, wenn z. B. eine bestimmte Ausprägung der Sozialstruktur akzeptiert wird. Ebenfalls geben kulturelle Werte, wie z. B. die Rechtsordnung, die Basis ab für legitimierte Macht. Die Überzeugung, daß die Machtausübung innerhalb einer Unternehmung dem A zusteht, kann sich auf seine Zugehörigkeit zum Kreis der Eigentümer gründen, was innerhalb einer Personengesellschaft oder Einzelunternehmung von Bedeutung sein wird. A kann ferner zur Machtausübung legitimiert sein durch die Handlung eines Dritten,³⁾ z. B. testamentarisch durch einen Erblasser, oder aufgrund gesetzlicher, satzungsmäßiger und vertraglicher Bestimmungen sowie durch die Übertragung von Kompetenzen.

Es stellt sich die Frage nach den Machtmitteln, über die A aufgrund legitimierter Macht verfügt. Durch gesetzliche und vertragliche Übertragung von Rechten auf einen Interessenträger erlangt dieser Anordnungs-, Mitsprache- und Kontrollbefugnisse, die er als Machtmittel einsetzen kann. I.a. legitimiert die Delegation von Kompetenzen nicht nur, sondern sie begrenzt gleichzeitig den Umfang und Inhalt der Macht auf einen bestimmten Bereich. Ob der Machthaber zusätzlich über Sank-

1) Vgl. French, John R.P. jr., Bertram Raven (Bases) S. 264 f.

2) Vgl. Kirsch, Werner (Entscheidungsprozesse 3) S. 212.

3) Vgl. French, John R.P. jr., Bertram Raven (Bases) S. 265.

tionen verfügt, ist für den auf legitimierter Macht beruhenden Einfluß unerheblich.

Weiterhin ist nach dem Verhältnis zwischen legitimierter Macht und Autorität zu fragen.¹⁾ Nach Auffassung von French und Raven sind beide Sachverhalte "very similar".²⁾ Zunächst ist zwischen formaler und personaler Autorität zu unterscheiden. Während letztere z. B. auf geistiger Überlegenheit beruht, ist die formale Autorität positionsgebunden und primär aus der hierarchischen Ordnung der Unternehmung, also unter Abstraktion von der Person, abzuleiten.³⁾ In diesem Sinne beruht die legitimierte Macht, die die Leistungsgewalt charakteristisch ist, in erster Linie auf der Position, die A innehat. Legitimierte Macht kann daher mit formaler Autorität gleichgesetzt werden,⁴⁾ d. h. formale Autorität stellt eine Machtgrundlage für Interessenträger dar.

Für die Analyse des Einflusses als Merkmal eines Willenszentrums zeigt sich, daß der Machtunterworfenen B dann Zielvorstellungen des A als Entscheidungsprämissen akzeptiert, wenn er von dessen Berechtigung, ihn zu beeinflussen, überzeugt ist. Da die formale Autorität bis zu einem gewissen Grad legitimierend wirkt, ergibt sich weiterhin, daß ein Interessenträger den Zielbildungsprozeß um so mehr beeinflussen wird, je höher seine hierarchische Stellung ist bzw. je umfangreicher die ihm übertragenen Rechte sind. Das Potential des Machthabers hängt vom Umfang der Legitimation ab. Wenn auch die legitimierte Macht keinen unmittelbaren Einfluß auf die Zielbildung verschafft, so kommt diesem Machttyp doch große Bedeutung zu, weil sich in einer Unternehmung mit hierarchischem Aufbau die legitimierte Macht

1) Zu dieser Problematik vgl. auch H. A. Werner (Entscheidungsprozesse 3) S. 204 f.

2) French, John R.P. jr., Bertram Raven (Bases) S. 265.

3) Vgl. hierzu Ziegler, Helmut (Strukturalismus) S. 17 und 33.

4) Vgl. auch Dahl, Robert A. (Analysis) S. 41 f.

aus der übertragenen Aufgabe ergibt. Sie wird sowohl in der problemorientierten als auch in der sozio-emotionalen Verhaltensdimension wirksam.

2222223 Identifikationsmacht

Identifikationsmacht (referent power) bezeichnet den Sachverhalt, daß sich B weitgehend mit A identifiziert und deshalb Informationen als Entscheidungsprämissen akzeptiert. "By identification, we mean a feeling of oneness ..., or a desire for such an identity."¹⁾ Ist A eine Gruppe, so richtet sich der Wunsch auf Mitgliedschaft in derselben. Der Machtunterworfenen kann sich unbewußt mit dem Machthaber identifizieren,²⁾ oder B kommt von einer eventuell zunächst ablehnenden Einstellung gegenüber einer Information des A zu einer positiven Beurteilung. Er akzeptiert die Information erst als Entscheidungsprämisse, nachdem er den Informanten berücksichtigt hat.³⁾

Die Identifikation des B mit A kann erstmalig angestrebt oder auch wiederholt bekräftigt werden. Sie ist abhängig von der Anziehungskraft, die A auf B ausübt, so daß größere Attraktivität einen größeren Machtbereich zur Folge hat.⁴⁾ Die auf Identifikation beruhende Macht verschafft dem A Einfluß, der ausschließlich innerhalb der sozio-emotionalen Verhaltensdimension wirksam wird.

Worauf beruht die Identifikation des B mit A? Es sind zuerst Gründe in der Person des Machtausübenden zu nennen, z. B. geistige Überlegenheit, Führungsqualitäten, Herkunft und die Zugehörigkeit zu bestimmten sozialen Gruppen. Die Anziehungskraft kann auch allgemein auf

1) French, John R.P. jr., Bertram Raven (Bases) S. 266.

2) Vgl. French, John R.P. jr., Bertram Raven (Bases) S. 267.

3) Vgl. Kirsch, Werner (Entscheidungsprozesse 3) S. 211.

4) Vgl. French, John R.P. jr., Bertram Raven (Bases) S. 266 f.

dem Ansehen beruhen, das A genießt. Diese Elemente werden unter dem Begriff "personale Autorität" zusammengefaßt. Häufig wird auch spezifisches Fachwissen zur personalen Autorität gezählt. Aus methodischen Gründen, um nämlich den Sachverstand als besondere Machtgrundlage analysieren zu können, bleibt jedoch diese funktionale Komponente für die Identifikationsmacht unberücksichtigt.¹⁾ Weiterhin kann die Attraktivität auf den Kompetenzen des A, auf seiner Verfügungsberechtigung über Betriebsmittel sowie auf den damit zusammenhängenden Statussymbolen beruhen.

Die Beantwortung der Frage, worauf sich die Attraktivität des A gründet, verdeutlicht gleichzeitig das Potential, auf das sich A stützen kann. Die Machtmittel bestehen in der Steuerung und Verstärkung der Anreize, die das Verhalten des Machtunterworfenen B stimulieren. Indem A durch Einsatz der Machtmittel bei B das Bedürfnis verstärkt, sich mit ihm zu identifizieren, vergrößert er seinen Einfluß.

Der Unterschied zwischen der Identifikations- und der Sanktionsmacht besteht darin, daß B Informationen als Entscheidungsprämissen unabhängig davon billigt, welche Reaktion sein Verhalten bei A auslösen könnte. Sein Verhalten ist nicht an möglichen Belohnungen bzw. Bestrafungen orientiert. B verhält sich einem motivationalen Interesse, z. B. dem Prestigestreben, gemäß. Deshalb stellt die Identifikationsmacht einen Machttyp dar, der allein den Einfluß eines Willenszentrums erklärt.

Diese Überlegungen offenbaren ein Problem der isolierenden Analyse von Machttypen. Die Anziehungskraft des Machtausübenden kann sich auf Faktoren gründen, die

1) Ein ähnlicher Gedankengang findet sich bei Ziegler, Helmut (Strukturen) S. 32, der innerhalb der personalen Autorität zwischen personaler Autorität i.e.S. und funktionaler Autorität differenziert.

auch zur Kennzeichnung anderer Machtbasen herangezogen werden. Dies trifft beispielsweise zu für die Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen als Indiz der legitimierten und der Identifikationsmacht. Trotz zweifellos vorhandener Interdependenzen zwischen den einzelnen Machtgrundlagen muß jedoch der eingeschlagene Weg fortgesetzt werden, um eine Typologie zu entwickeln, die zur späteren Untersuchung von Interessenträgern auf ihre Eigenschaft als Willenszentren brauchbar ist.

2222224 Informationsmacht

Informationen spielen grundsätzlich bei jeder Beeinflussung eine Rolle. Wenn aber von Informationsmacht die Rede ist, so zielt der Begriff auf die Machtbasis als Variable einer Machtbeziehung. Durch spezifische Informationen wird eigenständiger Einfluß begründet.

Informationsmacht besteht für A dann, wenn ihm B ein bestimmtes Wissen zuschreibt¹⁾ und B deshalb Informationen des A als Entscheidungsprämissen akzeptiert. B ist davon überzeugt, daß A ihm gegenüber in bezug auf das anstehende Entscheidungsproblem, z. B. in wirtschaftlicher, technischer oder organisatorischer Hinsicht, über mehr und/oder bessere Informationen verfügt. Die Informationen erstrecken sich beispielsweise auf Handlungsalternativen einschließlich deren Konsequenzen, auf betriebsinterne Tatbestände oder auf Umweltverhältnisse. Sie beeinflussen die Erwartungen und reduzieren die subjektive Ungewißheit bei der Zielbildung.²⁾

1) Vgl. zum folgenden French, John R.P. jr., Bertram Raven (Bases) S. 267 f.

2) Vgl. Schneider, Dieter J.G. (Unternehmungskoooperation) S. 97.

Zur Beurteilung der Qualität der spezifischen Informationen kann dem B das eigene Wissen oder auch ein absoluter Maßstab dienen. Charakteristisch für die Informationsmacht ist das Vertrauen des B auf den Sachverstand und die Wahrheit des von A Vorgetragenen. Der tatsächliche oder vermutete Informationsvorteil führt zur Anerkennung der Urteile und Ratschläge des A, so daß sich der Machtunterworfenen in Informationsabhängigkeit befindet.

Die spezifischen Informationen stellen das Machtpotential des A dar. Die Machtmittel umfassen nicht nur die Abgabe, sondern auch die Selektion, Verdichtung und Veränderung von Informationen, um dadurch Einfluß auszuüben.¹⁾ Auswirkungen des gezielten Informationseinsatzes ergeben sich innerhalb des problemorientierten und innerhalb des sozio-emotionellen Verhaltens.

Der spezifische Informationsstand kann einerseits auf Ausbildung und Erfahrung beruhen, andererseits aber auch Folge einer bestimmten Stellung im Kommunikationssystem sein. In der Unternehmung ist der Zugang zu gewissen Informationen i.a. erst von entsprechenden Positionen aus möglich. "... the more central a person is in an organization, the greater is his access to persons, information, and instrumentalities."²⁾ Je günstiger die Stellung im Kommunikationssystem, desto frühzeitiger kann ein Interessenträger in die Zielbildung eingreifen und desto weitreichender sind die Folgen seiner Einflußnahme.

Soweit die Informationen auf Ausbildung und Erfahrung basieren, kann man eine spezielle Informationsmacht analysieren, die Expertenmacht, die auch als funktion-

1) Vgl.: Häusler, Joachim (Grundfragen) S. 29;
Irle, Martin (Macht) S. 27.

2) Mechanic, David (Sources) S. 361.

nale Autorität bezeichnet wird.¹⁾ Expertenmacht beruht auf geachteter Sachverständigkeit²⁾ und versetzt den Machtunterworfenen in funktionale Abhängigkeit.³⁾

Häufig verläßt sich B auf früheren Erfolg und Ruf des Sachverständigen.⁴⁾ In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, daß die Expertenmacht sich auch auf Äquivalente gründen kann. Z. B. hat B Kenntnis von der Position des A, die er mit Sachverstand identifiziert, oder B weiß von der Zugehörigkeit zu einem bestimmten Berufsstand und leitet hieraus die fachliche Kompetenz ab.⁵⁾ Durch dieses Verhalten des B etabliert sich die Expertenmacht.

Weitere Merkmale sind für die Expertenmacht kennzeichnend.⁶⁾ Hartmann spricht von der "akquisitiven Rolle" der Sachverständigkeit. Hiermit wird ausgedrückt, daß Sachverstand sowohl eine fördernde Wirkung im Wettbewerb um eine Position hat als auch dem Berechtigungsnachweis für die Inhaberschaft einer Stelle dient. Ferner kann zur Betonung des Mittelcharakters der Sachverständigkeit auf deren "technische Funktion" verwiesen werden. "Fachkenntnis erlaubt den sachgemäßen Einsatz normativer und organisatorischer, intellektueller und materieller Kräfte."⁷⁾

Der vielfachen Informationsabhängigkeit wegen dürfen sich die Überlegungen nicht auf die in der Unternehmung institutionalisierte Informationsmacht beschrän-

1) Vgl. Hartmann, Heinz (Autorität).

2) Vgl. Hartmann, Heinz (Autorität) S. 57.

3) Vgl. Hartmann, Heinz (Dimensionen) S. 306.

4) Vgl. Hartmann, Heinz (Autorität) S. 58.

5) Vgl. Kirsch, Werner (Entscheidungsprozesse 3) S. 208.

6) Vgl. zum folgenden Hartmann, Heinz (Autorität) S. 41 f.

7) Hartmann, Heinz (Autorität) S. 42. Vgl. auch Galbraith, John K. (Industriegesellschaft) S. 88.

ken. Dieser Machttyp erklärt auch den Einfluß von Interessenträgern, der außerhalb institutionalisierter Formen auf die Zielbildung ausgeübt wird. Soweit Informationsmacht nicht i.V.m. legitimierter Macht auftritt, enthält sie informale Elemente und trägt insofern, "bezogen auf die herkömmliche Organisationsstruktur (,) antagonistische Züge."¹⁾ Dies wird bei der späteren Untersuchung von Interessenträgern auf ihre Eigenschaft als Willenszentren zu berücksichtigen sein.

2222225 Resistenzmacht

Die in Anlehnung an French und Raven analysierten Machtgrundlagen reichen nicht aus, um die vielfältigen Beeinflussungen der Zielbildung zu erklären, denn sie berücksichtigen informale Elemente nur in geringem Umfang. Darüber hinaus wird die auf Arbeitsteilung beruhende Komplementarität zwischen sozialen Einheiten gar nicht beachtet, die im Hinblick auf die Erreichung bestimmter Ziele oder hinsichtlich der Erfüllung einer Aufgabe besteht. Lediglich im Zusammenhang mit der Informationsmacht wurden "antagonistische Züge" festgestellt. Aus diesen Gründen sind die bisher abgeleiteten Machttypen um die Resistenzmacht zu ergänzen.

Die Unternehmung bezieht Kapital, Arbeitsleistungen und benötigte Einsatzgüter einschließlich Dienstleistungen und gibt nach deren Transformation Leistungen an die Umwelt ab. Da die Unternehmung hinsichtlich ihrer Zielerreichung auf die Bereitstellung der Produktionsfaktoren angewiesen ist, verfügen die Lieferanten dieser Beiträge über Resistenzmacht.

Die weitere Erörterung der Resistenzmacht geht von der Aufgabe eines Individuums bzw. eines Kollektivs im Rahmen eines übergreifenden Aufgabenzusammenhangs und den

1) Hartmann, Heinz (Autorität) S. 107.

daraus entstehenden Abhängigkeiten aus. Zu diesem Problem finden sich wesentliche Gedanken bei Hartmann. Er analysiert Abhängigkeiten innerhalb einer dyadisch-hierarchischen Struktur mit der Absicht, die innerhalb eines Über- und Unterordnungsverhältnisses verbleibenden Freiheiten des Untergebenen zu erklären.¹⁾ Aus seinen Überlegungen ergibt sich für die vorliegende Untersuchung folgendes:

Zwischen zwei sozialen Einheiten besteht komplementäre Abhängigkeit, wenn ein Unternehmungsmitglied B zur Erbringung einer von ihm angestrebten Leistung oder zur Erreichung eines Ziels der Mitwirkung eines Partners A bedarf. Dies ist erstens dann der Fall, wenn A einen Arbeitsbeitrag erbringt, den B wegen Überlastung oder mangels Fachwissen nicht selbst leisten kann bzw. bei arbeitsteiliger Organisation gar nicht selbst übernehmen soll. Zweitens ergibt sich die komplementäre Abhängigkeit daraus, daß A über Hilfsmittel verfügt, die die Bedingungen, unter denen B seine Aufgabe erledigt, determinieren. Beispielsweise können Telefonistinnen oder Magazinverwalter von ihrer Stellung aus die Mittel blockieren, die zur reibungslosen Ausführung eines Auftrags benötigt werden.²⁾ Selbst wenn sich A grundsätzlich gemäß den organisatorischen Anweisungen verhält, kann er einerseits aus Gefälligkeit seine Leistungen intensivieren, andererseits aber auch einen "Dienst nach Vorschrift" bevorzugen, was sich i.a. für B als Behinderung auswirkt.³⁾ Komplementäre Abhängigkeit manifestiert sich weiterhin z. B. in der restriktiven Auslegung von Weisungen und in der Verweigerung der Mitwirkung bei einer Abstimmung, um beispielsweise die Beschlußunfähigkeit des Gremiums zu erreichen.

Die auf Arbeitsteilung beruhende Komplementarität bedeutet also für B eine Erfolgsabhängigkeit. Hält B die

1) Vgl. Hartmann, Heinz (Dimensionen) S. 304 ff.

2) Vgl. Hartmann, Heinz (Dimensionen) S. 305.

3) Vgl. Hartmann, Heinz (Dimensionen) S. 306.

Verweigerung oder Beschränkung der Ressourcen für möglich und akzeptiert er deshalb Zielvorstellungen des A als Entscheidungsprämissen, so verfügt A über Resistenzmacht. Auch dieser Machttyp erklärt den Einfluß eines Willenszentrums im Rahmen multipersonaler Zielbildung.

Die Verweigerung der Ressourcen könnte als negative Sanktion interpretiert werden. Die Sanktionsmacht betrifft aber nur psychologische Reaktionen des Machtunterworfenen, während sich bei der Resistenzmacht notwendig Auswirkungen auf die Zielerreichung ergeben. Dies entspricht der für die Resistenzmacht charakteristischen Komplementarität zwischen A und B.

Weiterhin zeigt sich eine Überschneidung der Resistenzmacht mit der Expertenmacht, wenn benötigtes Fachwissen zurückgehalten wird. Die als komplementäre und funktionale Abhängigkeit bezeichneten sozialen Phänomene überlappen sich zwar, decken sich aber nicht. Kennzeichnend für komplementäre Abhängigkeit und folglich für Resistenzmacht ist ihr obstruktiver Charakter.

Die Intensität der Resistenzmacht wird dadurch bestimmt, inwieweit die Ressourcen substituierbar sind, ob sie miteinander konkurrieren und ob eine starke Nachfrage nach ihnen besteht. Mit der Intensität der Resistenzmacht ist eine weitere Problematik verbunden. Der Einsatz der entsprechenden Machtmittel wird i. a. nur bis zu einer relativ niedrig gelegenen Schwelle vom Machtunterworfenen toleriert. Dann erzeugt die Resistenzmacht Gegenmacht, die zur Aufhebung der ersten führen kann. Wenn im obigen Beispiel die Telefonistin entlassen wird, ist die Machtbeziehung aufgelöst. Dieser Gedankengang impliziert eine symmetrische Machtrelation.

222223 Interdependenz der Machtgrundlagen

In Annäherung an die Realität sind Interdependenzen zwischen den Machtgrundlagen aufzuzeigen, denn der Einfluß gründet sich im konkreten Fall nur selten auf eine Machtbasis. "Zumeist wird die Machtstruktur auf einer Kombination verschiedener Basen beruhen."¹⁾ So kann der Machtunterworfenen B überzeugt sein, daß der Machtausübende A legitimiert ist, Belohnungen und Bestrafungen zu erteilen.²⁾ Ebenso kann die Sachverständigkeit durch Normen legitimiert sein. Hier ist allerdings auch der umgekehrte Fall denkbar, daß nämlich Aufgabe oder Funktion legitimierend wirken.³⁾ Dies entspräche der oben erläuterten akquisitiven Rolle des Sachverstandes.⁴⁾

Neben diesen beispielhaft aufgeführten Interdependenzen zwischen legitimierter Macht, Sanktionsmacht und Expertenmacht ist eine Kombination legitimierter Macht mit der Sanktions- und Identifikationsmacht wahrscheinlich. Wenn B nicht von der Legitimation des A überzeugt ist, negative Sanktionen auszuteilen, wird die Attraktivität des A geringer und der Widerstand gegen die Beeinflussung größer.⁵⁾ Das bedeutet, daß die Wirkung der Identifikationsmacht stärker ist, wenn sie mit legitimierter und Sanktionsmacht zusammentrifft. Anderenfalls wird die Entstehung von Resistenzmacht begünstigt.

1) Kupfermagel, Friedrich (Struktur) S. 264.

2) Vgl. French, John R.P. jr., Bertram Raven (Bases) S. 266.

3) Vgl. Grand, Jon (Problem) S. 45.

4) Vgl. S. 81 dieser Arbeit.

5) Vgl. French, John R.P. jr., Bertram Raven (Bases) S. 266.

Ein weiterer Zusammenhang zwischen den Machtgrundlagen ergibt sich daraus, daß aus einer Machtbasis eine andere erwachsen kann. Wenn die Attraktivität des A im Rahmen der Identifikationsmacht auf dessen Kompetenzen und Verfügungsgewalt über Betriebsmittel beruht, dann führt dies häufig zur Entstehung legitimierter Macht. Oder die Gewährung positiver Sanktionen läßt A für B zunehmend attraktiver werden, so daß sich aus der Sanktions- die Identifikationsmacht entwickelt.¹⁾

2223 Zusammenfassende Kennzeichnung eines Willenszentrums

Die Explikation von "Willenszentrum" wurde durchgeführt, um den Begriff für die Untersuchung von Teilnehmern an der Zielbildung verwenden zu können. Das Explikat umfaßt den Willen und den Einfluß als Merkmale eines Willenszentrums. Der Wille des individuellen Willenszentrums ist als Komplex motivationaler Interessen aufzufassen, der sich aufgrund der Instrumentalbeziehung als ein unternehmungsbezogenes Interesse interpretieren läßt. Bei einem kollektiven Willenszentrum ist der Gruppenwille das Resultat umfangreicher Kommunikationsbeziehungen zwischen den einzelnen Mitgliedern und einer sich anschließenden Abstimmung. Bildet sich das kollektive Willenszentrum jedoch auf der Basis nahezu identischer Interessen der Beteiligten, dann existiert ein Gruppenwille von vornherein, denn die Übereinstimmung der Individualwillen begründet

1) Vgl. French, John R.P. jr., Bertram Raven (Bases) S. 263.

den Zusammenschluß. Je nachdem aus welcher Interessenstruktur der Gruppenwille hervorgeht, sind homogene und heterogene Willenszentren zu unterscheiden. Da der Wille selbst Beeinflussungen unterliegt, handelt es sich um eine Variable, die insbesondere für kollektive Willenszentren Veränderungen bewirkt.

Der Einfluß als weiteres Merkmal eines Willenszentrums ist als Machtbeziehung aufzufassen. Der Machtunterworfen empfangt vom Willenszentrum unmittelbar oder mittelbar Informationen, die er als Entscheidungsprämissen akzeptiert. Der Einfluß ist durch Machtgrundlagen determiniert, anhand deren einzelne Machttypen analysiert wurden. Ein Willenszentrum kann über Sanktionsmacht, legitimierte Macht, Identifikationsmacht, Informationsmacht oder Resistenzmacht verfügen.

Für die weitere Untersuchung der multipersonalen Zielbildung wird der Terminus "Willenszentrum" in folgender Bedeutung verwendet: Er bezeichnet eine soziale Einheit, die durch ihren Willen ein unternehmungsbezogenes Interesse aktiv vertritt und die sich hieraus ergebenden Zielvorstellungen mit Hilfe ihres Einflusses im Rahmen der pluralistischen Zielbildung zur Geltung bringt.

Mit dem Terminus "Willenszentrum" wurde eine analytische Kategorie erarbeitet, die jene Aspekte des Verhaltens von Individuen und Gruppen erfaßt, die auf die Zielbildung in der Unternehmung bezogen sind. Die Formulierung des Explikats trägt der Existenz symmetrischer Machtbeziehungen in der Unternehmung Rechnung, denn der Grad der Verbindlichkeit bestimmter Zielvorstellungen für andere Teilnehmer an der Zielbildung hängt von ihrem Einfluß ab. Werden verschiedene Macht-

bereiche berücksichtigt, kann ein Willenszentrum sowohl Machthaber als auch Machtunterworfener sein. Welcher Interessenträger seine Zielvorstellung im Einzelfall durchsetzt, kann ohne Kenntnis der konkreten Entscheidungssituation nicht gesagt werden. Für die begriffliche Bestimmung soll es ausreichen, daß eine Zielvorstellung in einen Zielbildungsprozeß eingebracht wird.

23 Willenszentren als Teilnehmer an Zielbildungsprozessen

Zur Untersuchung der pluralistischen Zielbildung wird in diesem Kapitel gefragt, ob und inwiefern es sich bei Trägern unternehmungsbezogener Interessen um Willenszentren handelt. Methodisch wird hiermit nach der Bestimmung der Intension von "Willenszentrum" die Extension des Begriffs präzisiert. Die Ausführungen beziehen sich auf den Innenbereich der Unternehmung, weil die Beeinflussung der Zielbildung die Teilnahme an Zielbildungsprozessen voraussetzt und diese innerhalb der Unternehmung ablaufen. Insofern handelt es sich bei den Interessenträgern um Unternehmungsangehörige.

Die Untersuchung der Interessenträger auf ihre Eigenschaft als Willenszentren orientiert sich nicht an der Frage, wer ein Interesse hat, sondern daran, wer unternehmungsbezogene Interessen vertritt,¹⁾ denn "Willenszentrum" wurde als aktiver Vertreter von Interessen expliziert. Gleichzeitig ist hiermit der Untersuchungsbereich dieses Kapitels und der Kreis potentieller Willenszentren entsprechend dem personalen Aspekt

1) Vgl. Buchholz, Edwin (Interessen) S. 87.

der Unternehmung erweitert. Um die Sozialstruktur der Unternehmung möglichst vollständig zu erfassen, wird unterstellt, daß die Leitung der Unternehmung nicht den Eigenkapitalgebern obliegt, was für die Kapitalgesellschaft typisch ist.

Die Überlegungen gehen von folgender Fragestellung aus, die sich aus der Übertragung der Pluralismuskonzeption auf die Zielbildung ergab:¹⁾ Welche sozialen Einheiten beteiligen sich an der Zielbildung? Welche der analysierten Interessen vertreten sie? Auf welche Art und Weise beeinflussen sie die Zielbildung? Für kollektive Interessenträger ist zusätzlich nach den Bedingungen interner Willensbildung zu fragen. Für die Beantwortung sind zunächst die Interessenträger zu benennen, anschließend die Determinanten ihres Willens und Einflusses aufzuzeigen und daraus Schlußfolgerungen hinsichtlich der Beeinflussung der Zielbildung zu ziehen.

231 Die Aufbauorganisation und die Betriebsverfassung als theoretischer Bezugsrahmen

Für die Benennung der Interessenträger wird die Aufbauorganisation als theoretischer Bezugsrahmen gewählt. Begründet wird dieses Vorgehen dadurch, daß die objektiven Möglichkeiten, auf die Zielbildung einzuwirken, von der Art der übertragenen Aufgabe mit bestimmt sind und die Aufgabe das Gestaltungsmittel der Aufbauorganisation darstellt.²⁾ Die Überlegungen zum theoretischen Bezugsrahmen konzentrieren sich auf die Struktur der Unternehmung unter Vernachlässigung von Prozessen, die üblicherweise innerhalb der Ablauforganisation untersucht werden.

Die Erläuterung der Aufbauorganisation hat von der Ar-

1) Vgl. S. 42 dieser Arbeit.

2) Vgl. Kosiol, Erich (Aufbauorganisation) Sp. 172.

beitsteilung und Spezialisierung in der Unternehmung auszugehen, die zunächst in der Zerlegung der Unternehmungsaufgabe ihren Ausdruck finden. Bei fortschreitender Arbeitsteilung folgen aus den Teilaufgaben weitere vor-, neben- und nachgelagerte Teilaufgaben. Zahl und Inhalt der Stufenfolge von Teilaufgaben hängt allein vom Grad der erstrebten Arbeitsteilung ab.¹⁾ Im Anschluß an diese Aufgabenanalyse werden in der Aufgabensynthese zum Zweck der Stellenbildung einzelne Aufgabenelemente zusammengefaßt. Innerhalb der sich hieraus ergebenden Struktur bestehen zwischen den Stellen unterschiedliche Beziehungen, aus denen Kosiol fünf Teilsysteme der Aufbauorganisation ableitet.²⁾ Es handelt sich um den Verteilungs-, Leitungs-, Stabs-, Arbeits- und Kollegienzusammenhang, die jedoch für diese Abhandlung nicht alle die gleiche Relevanz aufweisen.

Unter Betonung des personalen Aspekts werden Interessenträger innerhalb des Leitungszusammenhangs, Stabsstellen und Kollegien sowie Interessenträger der Ausführungsebene auf ihre Eigenschaft als Willenszentren untersucht. Obwohl hiermit ein großer Teil potentieller Willenszentren erfaßt wird, ist der Rahmen noch nicht weit genug abgesteckt. Da der Gesetzgeber der Unternehmungsleitung bestimmte Entscheidungen nicht allein überläßt, ist die Gesamtheit der Gesellschafter bzw. die Hauptversammlung als gesellschaftsrechtliche Organe und der Betriebsrat als Organ der Betriebsverfassung in den Leitungszusammenhang einzubeziehen. Die Betriebsverfassung regelt als arbeitsrechtliche Grundordnung die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Betrieb.³⁾ Wegen des weiten Zielbegriffs, der diesen Ausführungen zugrunde liegt, braucht auf die arbeitsrechtliche Differenzierung zwischen Betrieb und Unternehmung nicht eingegangen zu werden.

1) Vgl. Kosiol, Erich (Aktionszentrum) S. 62.

2) Vgl. Kosiol, Erich (Aktionszentrum) S. 65 ff.

3) Vgl. Fitting, Karl, Fritz Auffarth, Heinz Kaiser (BetrVG) § 1, Rz. 26 und 27, S. 77 f.

Weiterhin ist die Repräsentation des Arbeitnehmerinteresses im Leitungsorgan und im Aufsichtsrat gemäß den Mitbestimmungsgesetzen (MitbestG, MitbestEG) zu berücksichtigen. Der skizzierte formale Rahmen ermöglicht die Entstehung informaler Beziehungen, innerhalb deren ebenfalls Interessenträger auf ihre Eigenschaft als Willenszentren zu untersuchen sind.

232 Willenszentren der Aufbauorganisation und Betriebsverfassung

2321 Willenszentren innerhalb des Leitungszusammenhangs

Unter dem Rangaspekt kann in bezug auf einen Aufgabeninhalt zwischen Entscheidung und Ausführung unterschieden werden.¹⁾ Die Zuordnung beider Teilaufgaben zu verschiedenen Stellen und ihre Übertragung auf unterschiedliche Personen macht die Entscheidungs- zur Leitungsaufgabe. Folglich ist zwischen Stellen ohne und solchen mit Leitungskompetenz zu differenzieren, die als Instanz bezeichnet werden.

Betrachtet man die Rangbeziehungen zwischen den Instanzen, so ergibt sich "der Leitungszusammenhang als wohl wichtigstes Teilsystem der Aufbauorganisation."²⁾ Die Trennung des Entscheidungs- und Ausführungsgehalts einer Teilaufgabe hat unterschiedliche Kompetenz und Verantwortung innerhalb des Leitungszusammenhangs zur Folge. Hieraus ergibt sich eine rangmäßige Hierarchie, in der Entscheidungsaufgaben in absteigender Richtung ab-, Ausführungsaufgaben dagegen zunehmen.³⁾ Die Entscheidungsaufgaben werden noch durch Befugnisse, Anordnungen treffen und Initiativen ergreifen zu können, ergänzt.⁴⁾

1) Vgl. Kosiol, Erich (Aktionszentrum) S. 63.

2) Kosiol, Erich (Aufbauorganisation) Sp. 181.

3) Zur hierarchischen Gliederung vgl. auch Fronz, Michael (Gliederung) S. 260 ff.

4) Vgl. Kosiol, Erich (Aufbauorganisation) Sp. 184.

Allerdings kann der Initiative einer Instanz das Veto einer übergeordneten entgegenstehen.¹⁾ Da also die Kompetenz ebenfalls nach unten hin abnimmt, reduziert sich der Freiheitsgrad bei der Erfüllung der Teilaufgaben fortlaufend. Außerdem werden die Ausführungsaufgaben den Stelleninhabern in absteigender Richtung der Hierarchie immer präziser vorgegeben, so daß ihr Organisationsgrad zunimmt, während auf höheren Ebenen die Aufgaben nur durch grobe Arbeitsfelder umrissen werden.

23211 Gesetzlich vorgesehene Willenszentren

232111 Leitungsorgan

Unter dem Leitungsorgan einer Unternehmung ist der Vorstand einer AG oder der Geschäftsführer einer GmbH zu verstehen. Beim Leitungsorgan handelt es sich um die Institution, die aus angestellten Managern besteht, denen die Unternehmungsführung von den Gesellschaftern übertragen wurde. Der Manager ist ein autonom disponierender Unternehmungsleiter ohne eigenes Kapital, d. h. ohne oder mit zu geringer Einlage, um durch sie Einfluß zu gewinnen.²⁾ Der Begriff "leitender Angestellter" wird in dieser Abhandlung erst für den Personenkreis mit Anordnungsbefugnissen unterhalb der obersten Leitungsebene verwendet.

Gemäß § 76 Abs. 2 AktG ist es von der Höhe des Grundkapitals und von der Satzung abhängig, ob der Vorstand aus einer oder mehreren Personen besteht. Auch die GmbH kann einen oder mehrere Geschäftsführer haben (§ 6 Abs. 1 GmbHG). Bei einem kollektiven Leitungsorgan ist gesetzlich Gesamtvertretung und Gesamtgeschäftsführung vorgesehen, also für Beschlußfassungen Einstim-

1) Vgl. Thompson, Victor A. (Hierarchie) S. 217.

2) Vgl. Pross, Helge (Aktionäre) S. 18 und 21.

migkeit erforderlich.¹⁾ Abweichende Regelungen, z. B. die Zulässigkeit von Mehrheitsbeschlüssen und die Verteilung bestimmter Geschäftsbereiche auf einzelne Mitglieder des Leitungsorgans, sind möglich, müssen aber in der Satzung oder in der Geschäftsordnung des Vorstandes enthalten sein.²⁾ Für die folgende Untersuchung des Leitungsorgans auf seine Eigenschaft als Willenszentrum muß wie bei der Erarbeitung des Terminus zwischen Individuum und Kollektiv unterschieden werden. Das kollektive Leitungsorgan entspricht dem Typ der nomologischen Gruppe.

Im Hinblick auf das individuelle Leitungsorgan ist der Wille eines Managers den bisherigen Ausführungen gemäß als Komplex motivationaler Interessen aufzufassen. Da sich diese als unternehmensbezogene Interessen interpretieren lassen und weil der Manager aufgrund seiner exponierten Stellung sowie der im § 76 AktG verankerten eigenverantwortlichen Leitung die Möglichkeit hat, die Instrumentalfunktion der Unternehmung in weit größerem Maße zu nutzen als andere Unternehmungsangehörige, ist für die pluralistische Zielbildung folgende Frage von Bedeutung: Welcher Kategorie unternehmensbezogener Interessen ist der Wille des Managers und folglich die von ihm vertretenen Zielvorstellungen zuzuordnen?

Es ist zweifelhaft, ob der Manager als Vertreter des Kapitalinteresses anzusehen ist, denn er selbst setzt nur seine Arbeitskraft gegen Vergütung ein. In diesem Sinne ist er Arbeitnehmer, auch wenn er arbeitsrechtlich Arbeitgeberfunktionen erfüllt. Zur Beantwortung der aufgeworfenen Frage muß daher von der spezifischen Interessenlage ausgegangen werden.

1) Vgl. § 77 Abs. 1 und § 78 Abs. 2 AktG sowie § 35 GmbHG.

2) Vgl. Baumbach, Adolf, Alfred Hueck, Götz Hueck u. a. (AktG) § 77, Rz.3, S. 230.

Für den Willen des Managers ist das auf Sicherheit gerichtete motivationale Interesse von besonderer Bedeutung. Entsprechend der Interpretation von Wächter, nach der Sicherheit als Bedingung der zukünftigen Verwirklichung von Chancen aufzufassen ist,¹⁾ strebt das Management nach Sicherheit, indem es seine Position zu halten und zu festigen sucht.²⁾ Hierdurch sichert es seine Einkommensquelle und die Bedingungen zur Befriedigung der Macht- und Prestigebedürfnisse. Der Manager kann sich aber nur bei Erfolg in seiner Position behaupten,³⁾ der in erster Linie nach dem erwirtschafteten Gewinn bemessen wird. "Institutionell hängt die Sicherheit der Managerposition von dem Gewinn seines Unternehmens ab."⁴⁾ Diese Aussage gilt nicht nur für die Unternehmung, in welcher der Manager tätig ist, sondern allgemein, denn der Wechsel auf einen gleichwertigen Arbeitsplatz ist nahezu unmöglich, wenn der Manager keine Erfolge aufzuweisen hat.⁵⁾

Aus dieser Überlegung folgt, daß der einzelne Manager als Vertreter eines Kapitalinteresses anzusehen ist, auch wenn er sich zusätzlich dem Interesse der Arbeitnehmer, Lieferanten oder Abnehmer verpflichtet fühlen sollte. Eine von ihm vertretene Zielvorstellung wird einerseits stets den Gewinn berücksichtigen, andererseits den Sicherungs- gegenüber dem Vermehrungsaspekt innerhalb des Kapitalinteresses stark betonen, um das Risiko von Fehlschlägen für die Unternehmung und gleichzeitig für sich zu minimieren. Trotzdem konkurriert seine Zielvorstellung mit der eines Kapitalgebers, wenn dieser das Kapitalinteresse hinsichtlich des Umfangs und des zeitlichen Bezugs anders konkretisiert.⁶⁾

1) Vgl. Wächter, Hartmut (Unternehmerziele) S. 121 ff.

2) Vgl. Pross, Helge (Aktionäre) S. 173 f.

3) Vgl.: Pross, Helge (Aktionäre) S. 177; Wächter, Hartmut (Unternehmerziele) S. 95 f.

4) Eynern, Gert von (Grundriß) S. 135.

5) Vgl. Endreß, Ruth (Unternehmer) S. 75.

6) Vgl. auch Immenga, Ulrich (Aktiengesellschaft) S. 14.

Nachdem der Wille des individuellen Leitungsorgans inhaltlich bestimmt wurde, sind im Hinblick auf die Entwicklung einer gemeinsamen Zielvorstellung im Kollektiv als Determinanten des Gruppenwillens die Interessen- und Einflußstruktur, Kommunikationsbeziehungen und der Abstimmungsmodus zu untersuchen.

Grundsätzlich kann zwar bei den Mitgliedern des Vorstandes eine Übereinstimmung hinsichtlich des vertretenen Kapitalinteresses angenommen werden, aber Konflikte im Leitungsorgan sind keineswegs auszuschließen. Typische Ursachen stellen ressortgebundene Differenzen und die Bildung informaler Gruppierungen im Vorstand dar. Hiermit ist i. a. eine ungleiche Informationsverteilung verbunden, die sowohl Folge als auch Ursache konkurrierender Beziehungen zwischen den einzelnen Vorstandsmitgliedern ist.¹⁾ Teilweise ist die Entstehung solcher Konflikte bereits vorprogrammiert, wenn einzelne Manager durch Satzung oder Geschäftsordnung begünstigt werden, so daß sie eine vom Kollegialprinzip abweichende Position erlangen.²⁾ Für die Stärke derartiger Konflikte ist bestimmend, inwieweit sich die Beteiligten sozio-emotional verhalten, d. h., inwiefern ihr Wille vom Prestige- und Machtinteresse geprägt ist.

Zur Erarbeitung einer gemeinsamen Zielvorstellung läuft im Leitungsorgan ein Entscheidungsprozeß ab, der in den Zielbildungsprozeß eingebettet ist. Während der hierbei auftretenden direkten Kommunikationsbeziehungen kommt es zu zahlreichen formalen und informalen Kontaktgesprächen, bei denen Alternativen für die anstehende Zielbildung entwickelt und formuliert werden. Sind die Interessen einzelner Mitglieder noch vage oder durch das Problem gar nicht berührt, so werden die festen Vorstellungen der anderen Gruppenmitglieder für die Zielvorstel-

1) Vgl. auch Bidlingmaier, Johannes (Ansätze) S. 164.

2) Vgl. hierzu Baumbach, Adolf, Alfred Hueck, Götz Hueck u. a. (AktG) § 77, Rz. 1 - 9, S. 230 ff.

lung des Leitungsorgans bestimmend. Bereits bei den in diesem Zusammenhang geführten Verhandlungen läuft ein politischer Prozeß der gegenseitigen Beeinflussung individueller Willensbildung ab.¹⁾ Der politische Charakter der Zielbildung, der an dieser Stelle noch nicht erörtert werden kann, kommt somit auch bei der Willensbildung in einem Kollektiv zum Ausdruck.

Hinsichtlich der erwähnten Differenzen erscheint es vertretbar, davon auszugehen, daß es während der Verhandlungen mindestens zu einem teilweisen Interessenausgleich kommt, so daß in der abschließenden Beschlussfassung die erarbeitete Zielvorstellung von einer Mehrheit, eventuell sogar einstimmig gebilligt wird. In Zielbildungsprozessen vertritt der Vorstand Zielvorstellungen auf der Basis einer grundsätzlich einheitlichen Interessenstruktur und kann als Team aufgefaßt werden.

Diese Überlegung erscheint aus folgenden Gründen plausibel: Ein gewisser Zwang zur Einigung ergibt sich aus der gemeinsamen Verantwortung für die Geschäftsführung. Außerdem geht die gesellschaftsrechtliche Regelung von der Einstimmigkeit im mehrköpfigen Vorstand aus. Weiterhin zielt das rationale Verhalten des Leitungsorgans als Kollektiv darauf ab, den eigenen Entscheidungsspielraum zu erhalten oder auszudehnen und den anderer Gruppen zum eigenen Vorteil einzuengen. Wenn sich keine Zielvorstellung ergäbe, könnte keine Zielbildung stattfinden, soweit ihre Auslösung die Initiative des Vorstands voraussetzte, und Zieländerungsprozesse würden ohne Teilnahme des Leitungsorgans ablaufen.

1) Vgl. Cyert, Richard M., James G. March (Behavioral Theory) S. 29 ff.

Die Untersuchung der Interessen- und Einflußstruktur als Determinante der Willensbildung im Kollektiv beschränkte sich bisher auf Unternehmungen, die nicht den Mitbestimmungsgesetzen unterliegen und für die auch keine Mitbestimmungsregelungen vereinbart sind.¹⁾ Es bleibt aber noch zu prüfen, ob die Institution des Arbeitsdirektors eine Modifikation der obigen Aussage verlangt.

Ist der Arbeitsdirektor, der nicht gegen die Mehrheit der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat bestellt werden kann,²⁾ ein inhomogenes Element im Leitungsorgan? Die Befürchtung, daß die Einheitlichkeit der Geschäftsführung gefährdet sein könnte, beruht im wesentlichen auf zwei Umständen, aus denen auf eine externe Beeinflussung des Arbeitsdirektors geschlossen wird. Erstens haben die Anhörungen der Mitbestimmungskommission ergeben, daß ein Erfahrungsaustausch in sogenannten Arbeitsdirektorenkonferenzen stattfindet.³⁾ Zweitens erfolgt die Wahl des Arbeitsdirektors in der Praxis auf Vorschlag der Gewerkschaft.

Wie die Anhörungen der Kommission weiterhin gezeigt haben, divergieren die Auffassungen über den Arbeitsdirektor. Die Kritik an der Institution wird gerade mit der Gefährdung der Homogenität begründet. So müsse sich z. B. bei Tarifverhandlungen für den Arbeitsdirektor

1) Vgl. hierzu (Mitbestimmung) S. 12 f., Nr. 20.

2) Vgl. im einzelnen § 13 MitbestG.

3) Vgl. (Mitbestimmung) S. 51, Nr. 61.

ein Interessenkonflikt ergeben, wenn er als Repräsentant des Arbeitnehmerinteresses, der von der Gewerkschaft abhängig sei, auf der Seite der Arbeitgeber an den Verhandlungen teilnehme.¹⁾ Gleiches gelte für Betriebsvereinbarungen zwischen Vorstand und Betriebsrat. Von den Befürwortern der Institution wird betont, daß die Homogenität deshalb nicht gefährdet sei, weil der Arbeitsdirektor in gleichem Maße wie andere Vorstandsmitglieder für das Unternehmen verantwortlich sei.²⁾ "Der Arbeitsdirektor trage informierend, abwägend und vermittelnd dazu bei, daß naturbedingte Konflikte zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern unter Berücksichtigung der Arbeitnehmerinteressen vernünftig gelöst werden."³⁾

Im Hinblick auf die vom Leitungsorgan vertretene Zielvorstellung ergibt sich aus dem Meinungsspiegel, daß der Arbeitsdirektor in jedem Fall ein besonderes Interesse vertritt, welches dem der Arbeitnehmer näher als dem der Kapitalgeber steht. Der Arbeitsdirektor bringt also entsprechende Aspekte in den Entscheidungsprozeß ein, der im Leitungsorgan abläuft. Es hängt von der Überzeugung und Einstellung der Manager ab, welche Relevanz sie den Argumenten des Arbeitsdirektors zuerkennen.

In der Entschlußphase des Entscheidungsprozesses verfügt der Arbeitsdirektor nur bei gemeinschaftlicher Geschäftsführung über maßgeblichen Einfluß, wenn er den Zielvorstellungen anderer Mitglieder des Leitungsorgans die Zustimmung versagt. In diesem Fall kann er aufgrund seiner Resistenzmacht zum eigenständigen Willenszentrum werden. Sofern der Arbeitsdirektor selbst Beschlußvorlagen einbringt, muß er die Resistenzmacht der Manager einkalkulieren, weshalb sein Einfluß gering ist. Das

1) Vgl. (Mitbestimmung) S. 23, Nr. 20.

2) Vgl. (Mitbestimmung) S. 23, Nr. 21.

3) (Mitbestimmung) S. 23, Nr. 21.

gleiche zeigt sich, wenn Mehrheitsbeschlüsse zugelassen sind, weil der Arbeitsdirektor leicht überstimmt werden kann.¹⁾ In diesem Fall erscheint er in den Gesamtvorstand integriert.²⁾ Es wird also lediglich "... in der Figur des Arbeitsdirektors der Anschein einer teilweisen Gruppenrepräsentation im Vorstand erweckt ..." ³⁾ Unter diesen Voraussetzungen bildet sich der Gruppenwille auch bei Berücksichtigung des Arbeitsdirektors auf der Basis eines dominierenden, nahezu einheitlichen Interesses.

Sofern Satzung oder Geschäftsordnung eine Geschäftsverteilung unter den Mitgliedern des Leitungsorgans vorsehen, ist grundsätzlich jeder innerhalb seines Geschäftsbereichs allein entscheidungsberechtigt, wenn nicht für die anderen ein Widerspruchsrecht besteht.⁴⁾ Häufig verwaltet der Arbeitsdirektor das Personalressort. Im einzelnen "fallen in sein Aufgabengebiet Personalpolitik und Personalverwaltung (Tarifwesen), Ausbildung und Förderung (betriebliches Vorschlagswesen), Gesundheit und Sicherheit (Betriebskrankenkasse, Betriebsambulatorien, Unfallschutz), Arbeitstechnik (Lohnfindung, Arbeitseinsatz), Sozialwesen (Betreuung, Werkswohnungen, Werksküche, soziale Einrichtungen, Werkszeitung)."⁵⁾ In diesem Fall verfügt der Arbeitsdirektor im Rahmen seines Kompetenzbereichs über den weitestgehenden Einfluß, der nur durch die Pflicht der anderen Vorstandsmitglieder zu "einer gewissen allgemeinen Überwachung" begrenzt wird.⁶⁾ Andererseits darf der Arbeitsdirektor nicht außerhalb des ihm zugeteilten Gebiets tätig werden.⁷⁾

1) Zum Mehrheitsentscheid als Modus der Konfliktlösung vgl. Bidlingmaier, Johannes (Zielkonflikte) S. 135 f.

2) Vgl.: (Mitbestimmung) S. 50 f., Nr. 61; Sieber, Günter (Arbeitsdirektor) S. 225.

3) (Mitbestimmung) S. 99, Nr. 6.

4) Vgl. Baumbach, Adolf, Alfred Hueck, Götz Hueck u.a. (AktG) § 77, Rz. 3, S. 230.

5) Klenner, Fritz (Chance) S. 37. Vgl. auch Sieber, Günter (Arbeitsdirektor) S. 227 f.

6) Vgl. Baumbach, Adolf, Alfred Hueck, Götz Hueck u.a. (AktG) § 77, Rz. 4, S. 231.

7) Vgl. Baumbach, Adolf, Alfred Hueck, Götz Hueck u.a. (AktG) § 82, Rz. 12, S. 248.

Die Untersuchung hat somit ergeben, daß der Arbeitsdirektor als Repräsentant des Arbeitnehmerinteresses dieses unter bestimmten Umständen in Zielbildungsprozessen wirksam zur Geltung bringt. Andererseits kann davon ausgegangen werden, daß sich der Gruppenwille im Leitungsorgan auf der Basis eines weitgehend homogenen Interesses bildet, sofern Einstimmigkeit erforderlich ist, und auf der Grundlage eines dominierenden Interesses bei Mehrheitsbeschlüssen. Folglich kann der Vorstand auch unter Berücksichtigung des Arbeitsdirektors als soziale Einheit, d. h. als Team, aufgefaßt werden. Nachdem die Determinanten der Willensbildung im kollektiven Leitungsorgan analysiert worden sind, beziehen sich die weiteren Ausführungen auf den Einfluß des Leitungsorgans.

Die bedeutendste Machtbasis ergibt sich für den Vorstand aus den §§ 76 ff. AktG. Er besitzt legitimierte Macht insofern, als seine Funktion und Kompetenz für die fünfjährige Amtszeit gesetzlich und vertraglich festgelegt ist. Hauptversammlung und Aufsichtsrat können dem Vorstand keine Weisungen erteilen. Er ist jedoch gemäß § 82 Abs. 2 AktG verpflichtet, Beschränkungen im Innenverhältnis zu beachten, insbesondere bei bestimmten Arten von Geschäften die Zustimmung des Aufsichtsrats gemäß § 111 Abs. 4 AktG einzuholen. Das bedeutet eine Teilnahme von Aufsichtsratsmitgliedern am Entscheidungsprozeß im Vorstand, was jedoch an dieser Stelle noch nicht erörtert werden kann.

Im Gegensatz zum Aktienrecht läßt das Recht der GmbH dem Parteiwillen größeren Spielraum. Es ist möglich, die Rechte des Geschäftsführers zugunsten der Gesellschafterversammlung oder anderer Stellen im Innenverhältnis stark einzuschränken.¹⁾ Es besteht zwar keine

1) Vgl. Baumbach, Adolf, Alfred Hueck (GmbHG) § 35, Anm. 1 B, S. 161.

zeitliche Begrenzung für die Bestellung zum Geschäftsführer, jedoch ist sie jederzeit widerruflich, und zwar fristlos und ohne Angabe von Gründen, es sei denn, der Gesellschaftsvertrag beschränkt die Widerruflichkeit auf das Vorliegen eines wichtigen Grundes.^{1) 2)} Wegen dieses dispositiven Charakters orientieren sich die weiteren Erörterungen am Aktienrecht.

Der Umfang des auf legitimierter Macht beruhenden Einflusses hängt von der Stärke der anderen gesellschaftsrechtlichen Organe und damit letzten Endes von der Anteilskonzentration ab. Mit zunehmender Streuung des Kapitals verstärkt sich die Stellung des Vorstands, was sich z. B. in geringen Zustimmungsvorbehalten des Aufsichtsrats ausdrückt. Bei der Publikumsaktiengesellschaft verfügt der Vorstand gegenüber einzelnen Aufsichtsratsmitgliedern zusätzlich über Sanktionsmacht, wenn deren Wiederwahl nur mit seiner Zustimmung erfolgen kann.³⁾ Bei starker Anteilskonzentration verbleibt dem Vorstand neben der legitimierten die Resistenzmacht gegenüber dem Aufsichtsrat.

Der Einfluß des Leitungsorgans gegenüber der Belegschaft gründet sich neben der legitimierten auf Sanktionsmacht, denn das Leitungsorgan übt die Arbeitgeberfunktion aus. Seine Legitimation und seine Stellung in der Unternehmungshierarchie vermitteln ihm Verfügungsgewalt über Belohnungen und Bestrafungen. Zusätzlich besitzt der Vorstand bzw. Geschäftsführer Einfluß aufgrund von Identifikationsmacht. Dies gilt vorwiegend in bezug auf mittlere und obere Führungskräfte, die sich entsprechend ihrem auf Prestige und Macht ausgerichteten motivationalen Interesse mit dem Leitungsorgan identifizieren.

1) Vgl. Baumbach, Adolf, Alfred Hueck (GmbHG) § 38, Anm. 2 A, S. 179.

2) Aktienrechtliche Vorschriften gelten für Gesellschaften mit beschränkter Haftung innerhalb der Montanindustrie. Vgl. § 12 MitbestG und § 13 MitbestEG sowie ferner Baumbach, Adolf, Alfred Hueck (GmbHG) § 6, Anm. 5 A, S. 48.

3) Vgl. hierzu: Hiltner, Manfred (Managementkontrolle) S. 29; Wiethölter, Rudolf (Interessen) S. 294 und 302.

Weiterhin beruht der Einfluß des Vorstands auf seiner Informations- und Expertenmacht, die sowohl gegenüber Eigenkapitalgebern und speziell dem Kontrollorgan als auch gegenüber den anderen Mitgliedern der Unternehmung funktionale Autorität begründet. Kennzeichnend hierfür ist zum einen die Qualifikation, das spezifische Fachwissen, der Manager, zum anderen die zentrale Stellung im Kommunikationssystem der Unternehmung, die ihnen den Zugang zu allen relevanten inner- und außerbetrieblichen Informationen ermöglicht. Der Vorstand verfügt über einen leistungsfähigen Verwaltungsapparat¹⁾ bei der Beschaffung von Informationen und bei der fachkundigen Vorbereitung von Vorschlägen für die Informations-, Vergleichs- und Bewertungsvorgänge im Rahmen der Zielbildung.²⁾

Der Einfluß wird dadurch verstärkt, daß der Vorstand für propagierte Ziele und Entscheidungen aufgrund seiner Informationen leicht den Sachzwang, das sogenannte Unternehmensinteresse, in Anspruch nehmen kann. Hierdurch wird häufig der Eindruck erweckt, es würden "die Interessen des Betriebes selbst" vertreten.³⁾ Die Identifikation des Managements mit dem Unternehmensinteresse entspricht zwar dem Selbstverständnis der Administratoren, dient aber der Erhaltung ihrer Position.⁴⁾ Die These vom Interesse der Unternehmung steht im Widerspruch zum theoretischen Ansatz dieser Untersuchung, der auf einem psychologisch-subjektiven Interessenbegriff beruht. Hiernach können einem Betrieb keine Werte und Zielvorstellungen zugesprochen werden, die ihm unabhängig von den sozialen Einheiten zukommen, die in ihm organisatorisch vereinigt sind.⁵⁾

1) Vgl. Brinkmann-Herz, Dorothea (Entscheidungsprozeß) S. 92.

2) Vgl. Witte, Eberhard, Jürgen Hauschildt (Interessenkonflikt) S. 76.

3) Vgl. hierzu Gutenberg, Erich (Grundlagen) S. 501.

4) Vgl.: Pross, Helge (Aktionäre) S. 154; Schmidt-Sudhoff, Ulrich (Zielsystem) S. 53.

5) Vgl. hierzu auch Kirsch, Werner (Betriebswirtschaftslehre) S. 177.

Hiermit ist die Untersuchung des Leitungsorgans auf seine Eigenschaft als Willenszentrum abgeschlossen. Es handelt sich um ein Individuum oder Kollektiv, das dem Typ des homogenen Willenszentrums sehr nahe kommt und dessen Einfluß auf sämtlichen Machtgrundlagen beruht. Es bleibt noch die Frage zu beantworten, wie das Leitungsorgan auf die Zielbildung in der Unternehmung einwirkt.

Die analysierten Machtgrundlagen verschaffen dem Leitungsorgan gegenüber anderen Unternehmungsangehörigen unmittelbaren und mittelbaren Einfluß in pluralistischen Zielbildungsprozessen. Der unmittelbare Einfluß kommt während der Informations-, Vergleichs- und Bewertungsoperationen im Rahmen eines Zielbildungsprozesses zur Geltung. Im Verlauf der Beratungen mit dem Aufsichtsrat, mit einzelnen Gesellschaftern und mit untergeordneten sozialen Einheiten setzt das Leitungsorgan Machtmittel ein, die sowohl rational als auch emotional wirken und eine Variation des Willens der anderen Teilnehmer zugunsten der eigenen Zielvorstellung bezwecken. Da der Vorstand für seine Zielvorstellungen die Unterstützung der anderen Interessenträger benötigt, strebt er eine Zielvereinbarung an, die die eigene Zielvorstellung weitestgehend berücksichtigt.

Im Verlauf der Zielbildung übt das Leitungsorgan auch mittelbaren Einfluß aus, indem für die anderen Teilnehmer Daten gesetzt werden. Infolge seiner Machtgrundlagen grenzt das Leitungsorgan durch Vor- und Teilschlüsse das Entscheidungsfeld anderer Willenszentren ein, indem z. B. die Anzahl möglicher Alternativen reduziert wird oder nachgeordneten sozialen Einheiten präzise Ziele vorgegeben werden. Je weniger der mittelbare Einfluß anderen Willenszentren bewußt wird, desto eher handelt es sich um Zielmanipulation.¹⁾ Die wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen

1) Vgl. Klis, Manfred (Überzeugung) S. 30.

begünstigen den Einfluß des Leitungsorgans auf die Zielbildung.

Die Einflußnahme des Leitungsorgans erstreckt sich auf Auslösung, Ablauf und Ergebnis eines Zielbildungsprozesses. Zahlreiche Zielbildungsprozesse werden vom Leitungsorgan ausgelöst, wodurch ihm gegenüber anderen Willenszentren ein Vorteil erwächst, denn auf seine erste Aktion, die häufig schon Daten setzt, erfolgt die Reaktion der anderen Interessenträger. Die Problemerkennntnis als erste Phase eines Zielbildungsprozesses liegt vor allem in den Bereichen beim Leitungsorgan, für die es sich i. a. allein zuständig fühlt, wie beispielsweise für Fragen der Investition, Finanzierung, Preis- und Absatzpolitik. Aufgrund seiner Informationsmacht hat der Vorstand weitreichende Möglichkeiten, erstmalige Zielbildungsprozesse und Zieländerungsprozesse in Gang zu setzen.

Hinsichtlich des Ablaufs eines Zielbildungsprozesses entfaltet das Leitungsorgan bei der Informations- und Alternativensuche sowie beim Vergleich und bei der Bewertung der gefundenen Alternativen um so stärkere Aktivität, je deutlicher seine Zielvorstellung mit anderen konkurriert. Mit Hilfe von mittelbarem und unmittelbarem Einfluß versucht es, seine Zielvorstellung gegenüber den Konkurrenten durchzusetzen. Hierbei wird seine Position durch die zentrale Stellung im Kommunikationssystem und durch den Sachverstand gestärkt. Da der Vorstand aufgrund seiner Leitungskompetenz die Verantwortung für das Unternehmensverhalten trägt, trifft er den Finalentschluß innerhalb eines Zielbildungsprozesses selbst oder legalisiert ihn. Auch dieser Umstand ermöglicht ihm, das Ergebnis eines Zielbildungsprozesses maßgeblich zu bestimmen.

Der Vorstand beteiligt sich weiterhin in der Realisierungsphase eines Zielbildungsprozesses an der Überprü-

fung der getroffenen Entscheidung. Erkennt er aufgrund von Datenänderungen und entsprechenden Ergebnisinformationen¹⁾ ein erneutes Problem, löst er einen Zieländerungsprozeß aus, um die bisherige Entscheidung zu modifizieren.

Aus diesen Darlegungen folgt, daß es sich beim Leitungsorgan um ein Willenszentrum handelt, das aufgrund seiner Machtbasen und umfangreichen Initiativrechte die Zielbildung in der Unternehmung auf allen Stufen eines Prozesses stark beeinflußt. Seine Durchsetzungschancen in pluralistischen Zielbildungsprozessen werden durch die Informations- und Expertenmacht begünstigt, von einem starken Aufsichtsrat jedoch begrenzt.

232112 Aufsichtsrat

Ein Aufsichtsrat als Kontrollorgan ist in den einschlägigen Gesetzen für die AG und Genossenschaft vorgeschrieben, ferner gemäß § 77 Abs. 1 BetrVG 1952 bei Gesellschaften mit beschränkter Haftung und bergrechtlichen Gewerkschaften, sofern sie mehr als 500 Arbeitnehmer beschäftigen. Für die beiden zuletzt genannten Unternehmungsformen ergibt sich außerdem eine Verpflichtung zur Bildung eines Aufsichtsrats aus § 3 MitbestG. Die Errichtung eines Aufsichtsrats kann weiterhin auf dem Gesellschaftsvertrag beruhen. Dies gilt gemäß § 52 Abs. 1 GmbHG für die Gesellschaften mit weniger als 501 Arbeitnehmer. Außerdem kann zur Beaufsichtigung persönlich haftender Gesellschafter bei der Kommanditgesellschaft ein Aufsichtsrat bestellt werden. Soweit die Bildung eines Aufsichtsrats gesetzlich vorgeschrieben ist, gelten für ihn die aktienrechtlichen Bestimmungen mit geringfügigen Einschränkungen. Aus diesem Grund orientieren sich die weiteren Ausführungen am Aktiengesetz.

1) Vgl. hierzu Bleicher, Knut (Entscheidungsprozeß) S. 133.

Im folgenden ist der Aufsichtsrat, der dem Typ der nomologischen Gruppe entspricht, auf seine Eigenschaft als kollektives Willenszentrum zu untersuchen. Im Hinblick auf die Entwicklung einer gemeinsamen Zielvorstellung im Kollektiv sind als Determinanten des Gruppenwillens die Interessen- und Einflußstruktur, Kommunikationsbeziehungen und der Abstimmungsmodus zu erörtern.

Für die Interessen- und Einflußstruktur ist die Zusammensetzung des Aufsichtsrats entscheidend, weil sich daraus Rückschlüsse auf die vertretenen Interessen ziehen lassen. Orientiert man sich am beruflichen Wirkungskreis, so sind in Anlehnung an v. Eynern und Hax, der sich auf Passow bezieht, folgende Gruppierungen externer und interner Interessenten im Aufsichtsrat zu unterscheiden:¹⁾ Großaktionäre bzw. deren Vertreter; Vertreter der Banken; Vertreter von Gesellschaften, mit denen eine enge Zusammenarbeit besteht, z. B. Lieferanten und Abnehmer, jedoch keine Konkurrenten;²⁾ ehemalige Vorstandsmitglieder; juristische und technische Experten, Professoren sowie Beamte und Parlamentarier; Arbeiter, Angestellte und Gewerkschaftsfunktionäre als Arbeitnehmervertreter.

Da die von der Hauptversammlung zu wählenden Aufsichtsratsmitglieder der Zustimmung des Großaktionärs bedürfen, kann er Personen seines Vertrauens oder sich selbst in das Kontrollorgan delegieren. Die empirische Untersuchung von Brinkmann-Herz bestätigt diese Aussage.³⁾ Häufig ist der Vertreter einer Aktienmehrheit sogar Vorsitzender des Aufsichtsrats.⁴⁾

1) Vgl.: Eynern, Gert von (Grundriß) S. 131; Hax, Karl (Aufgaben) S. 202 ff.; ferner: Brinkmann-Herz, Dorothea (Entscheidungsprozesse) S. 103 ff.; (Mitbestimmung) S. 108, Nr. 26.

2) Vgl. Hax, Karl (Aufgaben) S. 204.

3) Vgl. Brinkmann-Herz, Dorothea (Entscheidungsprozesse) S. 61 ff.

4) Vgl. Brinkmann-Herz, Dorothea (Entscheidungsprozesse) S. 108.

Die Bedeutung der Bankenvertreter besteht für die Unternehmung darin, daß sie über einen ständigen Kontakt mit wichtigen Kreditgebern verfügt, die sie im Hinblick auf die Finanzierungspolitik beraten.¹⁾ Darüber hinaus vermitteln die Banken die Verbindung zum Kapitalmarkt, wodurch die Emission von Aktien und Anleihen erleichtert wird.²⁾ Ihre Gläubigerstellung verstärken Banken dadurch, daß sie selbst in der Hauptversammlung stimmberechtigt sind. Entweder haben sie Aktien im eigenen Besitz oder bei Tochtergesellschaften, wenn z. B. Kreditinstituten Investmentgesellschaften angeschlossen sind,³⁾ oder sie üben das Depotstimmrecht aus. Die starke Position von Banken beruht auf der Konzentration von Großkrediten, Aufsichtsratsmandaten, Industriebeteiligungen und Depotstimmrechten.⁴⁾

Die Untersuchung von Boettcher u. a. hat ergeben, daß es in großen Aktiengesellschaften weitgehend üblich ist, Vertreter bedeutender Geschäftspartner in den Aufsichtsrat zu wählen als Zeichen enger Zusammenarbeit.⁵⁾ Welches Gewicht dem einzelnen Vertreter zukommt, hängt wesentlich davon ab, welche Bedeutung die Geschäftsbeziehung zu dem Lieferanten oder Abnehmer im Einzelfall für das Unternehmen hat.

Eine weitere Gruppierung im Kontrollorgan stellen ehemalige Vorstandsmitglieder dar, die nach ihrer Pensionierung ein Mandat im Aufsichtsrat erhalten haben. Die ehemaligen Manager kennen das Unternehmen aus ihrer eigenen beruflichen Tätigkeit sehr genau und stellen ihre speziellen Erfahrungen der Gesellschaft weiterhin zur Verfügung.⁶⁾ Durch das Überwechseln ehemaliger Mitglieder verstärkt der Vorstand seinen Einfluß auf den Aufsichtsrat insbesondere dann, wenn diese

1) Vgl. (Mitbestimmung) S. 33, Nr. 10.

2) Vgl. Boettcher, Erik, Karl Hax, Otto Kunze u. a. (Forderung) S. 44 f.

3) Vgl. Immenga, Ulrich (Aktiengesellschaft) S. 29.

4) Vgl. auch Arndt, Helmut (Macht) S. 14 ff.

5) Vgl. Boettcher, Erik, Karl Hax, Otto Kunze u. a. (Forderung) S. 43 f.

6) Vgl. Hax, Karl (Aufgaben) S. 205.

Gruppierung den Aufsichtsratsvorsitzenden stellt.¹⁾
Nicht zuletzt auf diese Praxis gründet sich die Kritik,
daß die im Aktiengesetz vorgesehene Funktionstrennung
zwischen Aufsichtsrat und Vorstand nicht eingehalten
wird.

Technische und juristische Sachverständige, z. B.
Rechtsanwälte und Wirtschaftsprüfer, können für eine
Unternehmung große Bedeutung erlangen, so daß ihnen ein
Sitz im Aufsichtsrat eingeräumt wird.²⁾ Hierbei geht es
nicht lediglich um die Beratung der Unternehmungsleitung,
sondern auch um die Eignung der Experten, das Ansehen
der Gesellschaft in der Öffentlichkeit positiv zu be-
einflussen. Das Aufsichtsratsmitglied soll die Unterneh-
mung nicht nur repräsentieren, sondern auch seine poli-
tischen, wirtschaftlichen und finanziellen Beziehungen
einsetzen.³⁾ Gerade die Betonung dieser akquisitori-
schen Funktion hat zur Mitgliedschaft von Beamten und
Parlamentariern in den Aufsichtsräten privatwirtschaft-
licher Unternehmen geführt. Die Bestellung der Experten
und Angehörigen der öffentlichen Verwaltung erfolgt in
der Regel nicht ohne maßgebliche Mitwirkung des Vorstan-
des.

Während die bisher analysierten beruflichen Gruppierun-
gen i. a. der Seite der Anteilseigner zugerechnet wer-
den, finden sich wissenschaftliche Experten und Ange-
hörige der öffentlichen Verwaltung als "weitere Mit-
glieder" des Aufsichtsrats sowohl auf der Seite der An-
teilseigner als auch auf der der Arbeitnehmer.⁴⁾ Arbei-
ter und Angestellte repräsentieren die Arbeitnehmersei-
te, die u.U. durch Gewerkschaftsfunktionäre verstärkt
wird.

1) Vgl. Engeleiter, Hans-Joachim (Betriebspolitik)
S. 416.

2) Vgl. Boettcher, Erik, Karl Hax, Otto Kunze u. a.
(Forderung) S. 44.

3) Vgl.: Hax, Karl (Aufgaben) S. 204; (Mitbestimmung)
S. 32 f., Nr. 9.

4) Vgl. hierzu die empirische Untersuchung von Brink-
mann-Herz, Dorothea (Entscheidungsprozesse) S. 106 f.

Die unter die Mitbestimmungsgesetze fallenden Unternehmen bilden einen Aufsichtsrat, der paritätisch aus Vertretern der Anteilseigner und der Arbeitnehmer sowie durch "weitere Mitglieder" besetzt wird. Letztere verteilen sich in gleichem Verhältnis auf die Seite der Anteilseigner und auf die der Arbeitnehmer. Dazu kommt das 11., 15. bzw. 21. Mitglied des Aufsichtsrats, das auf Vorschlag der übrigen Mitglieder gewählt wird.¹⁾ Für diesen "neutralen Mann" und für die "weiteren Mitglieder", die nicht nach dem Mitbestimmungsergänzungsgesetz vorgeschrieben sind, gelten bestimmte persönliche Anforderungen.²⁾ Obwohl hiermit das "unabhängige Element"³⁾ der "weiteren Mitglieder" betont werden soll, haben die Anhörungen der Mitbestimmungskommission bestätigt, daß die "weiteren Mitglieder" der jeweiligen Seite zugeordnet werden können, die für ihre Nominierung verantwortlich ist.⁴⁾ Da die "weiteren Mitglieder" das Vertrauen der entsprechenden Seite genießen, erscheint es abwegig, sie wie Boettcher u. a. als Vertreter der Allgemeinheit anzusehen.⁵⁾

Welche Schlußfolgerungen ergeben sich aus diesen Überlegungen im Hinblick auf die Interessenstruktur als eine Determinante des Gruppenwillens? Im Aufsichtsrat sind Vertreter aller unternehmensbezogenen Interessen repräsentiert, so daß sich der in bezug auf die Unternehmung analysierte Pluralismus im heterogen zusammengesetzten Kontrollorgan widerspiegelt. Folglich bestehen zwischen den Repräsentanten der verschiedenen Interessen grundsätzlich konkurrierende Beziehungen im Hinblick auf Zielbildungsprobleme. Daher wäre es eine stark vereinfachende Betrachtungsweise, den Aufsichtsrat lediglich als Repräsentationsorgan der Eigenkapital-

1) Vgl. im einzelnen § 6 Abs. 1 und 3 MitbestG sowie §§ 6,7 MitbestEG.

2) Vgl. § 4 Abs. 2 MitbestG.

3) Farthmann, Friedhelm (Funktion) S. 216.

4) Vgl. (Mitbestimmung) S. 40, Nr. 30.

5) Vgl. Boettcher, Erik, Karl Hax, Otto Kunze u. a. (Forderung) S. 50.

geber anzusehen und daraus auf eine vom Kapitalinteresse getragene Zielvorstellung zu schließen.

Einen Gruppenwillen auf der Basis weitgehend homogener Interessen kann es nur in einem Aufsichtsrat geben, der ausschließlich aus Eigenkapitalgebern gebildet ist. Dies ist möglich bei Familiengesellschaften mit weniger als 500 Arbeitnehmern oder bei Betrieben, die z. B. politischen oder karitativen Bestimmungen dienen.¹⁾ Da aber auch in diesen speziellen Fällen eine unterschiedliche Gewichtung des Vermehrungs- und Sicherheitsaspekts nicht auszuschließen ist, bleibt die Willensbildung im Kontrollorgan von konkurrierenden Interessen geprägt.

Ob ein unternehmensbezogenes Interesse primär in die Zielvorstellung des Aufsichtsrats eingeht, hängt einerseits davon ab, ob andere Mitglieder das von ihnen vertretene Interesse gefährdet oder wenigstens berührt glauben, andererseits vom Einfluß des Interessenträgers. Die Zielvorstellung des Aufsichtsrats im Hinblick auf ein konkretes Entscheidungsproblem ist das Ergebnis umfangreicher Kommunikationsbeziehungen zwischen den Aufsichtsratsmitgliedern und einer sich anschließenden Abstimmung. Insofern handelt es sich um einen Entscheidungsprozeß mit horizontaler Kommunikation im Rahmen der Zielbildung. Während der Erarbeitung von Alternativen und Beschlußvorlagen finden formale und informale Beratungen statt, in denen die Beteiligten versuchen, ihr Interesse für die Willensbildung im Kontrollorgan bestimmend werden zu lassen.²⁾ Hierbei erfolgt eine gegenseitige Beeinflussung individueller Willensbildung, für die sämtliche analysierten Machtgrundlagen in Betracht kommen.

1) Vgl. § 76 Abs. 6 und § 81 BetrVG 1952.

2) Vgl.: Brinkmann-Herz, Dorothea (Entscheidungsprozesse) S. 133 ff.; (Mitbestimmung) S. 36, Nr. 19.

Der Einfluß des Eigenkapitalgebers beruht im wesentlichen auf legitimierter Macht, die sich mit zunehmender Anteilkonzentration verstärkt. Verfügt der Eigenkapitalgeber über einen maßgeblichen Kapitalanteil, d. h., repräsentiert er die Majorität in der Haupt- bzw. Gesellschafterversammlung, dann kann sich der Vorstand seinem Einfluß nicht entziehen.¹⁾ Allgemein verfügen Kapitalgeber über Resistenzmacht, so daß sie die Kapitalhingabe an Bedingungen knüpfen können. Insbesondere der Fremdkapitalgeber kann mit dem Widerruf von Kreditzusagen oder mit der Kündigung laufender Kredite drohen, damit seine Vorstellungen im Zielbildungsprozeß berücksichtigt werden. Sofern dem Fremdkapitalgeber Informations- und Beratungsrechte vertraglich zugesichert sind, verfügt er über legitimierte Macht.²⁾

Der Einfluß eines Lieferanten und eines Abnehmers setzt voraus, daß es sich um eine bedeutende Geschäftsbeziehung handelt. Der Einfluß des Lieferanten beruht dann auf legitimierter Macht, wenn vertragliche Zusicherungen gegeben wurden, die über die Verpflichtung zur langfristigen Abnahme bestimmter Einsatzgüter hinausgehen. So kann sich z. B. die Unternehmung festlegen, nur einen bestimmten Abnehmerkreis zu beliefern, gewisse Auflagen hinsichtlich der Verwendung der beschafften Güter einzuhalten, nur zu vorgeschriebenen Preisen zu verkaufen oder Anschlußverträge abzuschließen. Der Lieferant setzt hiermit Daten, die als Entscheidungsprämissen in den Zielbildungsprozeß eingehen und auf seine Position im Aufsichtsrat verstärkend zurückwirken. Darüber hinaus können ihm für bestimmte Entscheidungsbereiche Informations- und Beratungsrechte eingeräumt sein. Bezieht die Unternehmung von dem Lieferanten nicht oder nur sehr schwer substituierbare Materialien bzw. benötigt sie das Know-how des Lieferanten für die Verwen-

1) Vgl. hierzu: Boettcher, Erik, Karl Hax, Otto Kunze u. a. (Forderung) S. 34; Wiethölter, Rudolf (Interessen) S. 92.

2) Vgl. Schmidt, Ralf-Bodo (Wirtschaftslehre) S. 80.

dung der beschafften Güter, so verfügt dieser über Resistenz- bzw. Expertenmacht. Ferner zeigt sich seine Sanktionsmacht z. B. darin, günstige Zahlungsziele und Skontofristen zu versprechen, zu gewähren und zu widerrufen.

Die angestellten Überlegungen gelten analog für gewerbliche Abnehmer der Unternehmung. Hinsichtlich des auf Sanktionsmacht beruhenden Einflusses ist besonders auf die Möglichkeit hinzuweisen, durch Kundenanzahlungen die Finanzierung der zu erstellenden Leistung zu erleichtern. Expertenmacht kann beim Abnehmer dann von Bedeutung sein, wenn die Unternehmung auf Auftrag produziert.

Der Einfluß der Arbeitnehmervertreter beruht zunächst auf legitimierter Macht, denn ihre Repräsentation im Aufsichtsrat ergibt sich aus den Mitbestimmungsregelungen. Inwiefern aber der Argumentation der Arbeitnehmervertreter während der Vorbereitung von Aufsichtsratsbeschlüssen gefolgt wird, hängt von der Überzeugung und Grundeinstellung der anderen Aufsichtsratsmitglieder zur unternehmerischen Mitbestimmung ab. Der Einfluß der Arbeitnehmervertreter auf den Zielbildungsprozeß im Aufsichtsrat ist größer, wenn sie zusätzlich über Informationsmacht verfügen. Dies hängt aber wesentlich davon ab, auf welcher gesetzlichen Regelung das Mitbestimmungsrecht im Aufsichtsrat basiert.

Bei Unternehmen, die dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen und deren Aufsichtsrat weniger als neun Mitglieder umfaßt, handelt es sich bei den Arbeitnehmervertretern um Betriebsangehörige.¹⁾ Ihnen fehlt häufig die Vertrautheit mit komplexen unternehmenspolitischen Problemen.²⁾ Die Anteilseignerseite verfügt diesbezüg-

1) Vgl. § 95 AktG i.V.m. § 76 Abs. 2 BetrVG 1952.

2) Vgl. Boettcher, Erik, Karl Hax, Otto Kunze u. a. (Forderung) S. 39 und 121.

lich über Informationsmacht. Hax betont zusätzlich, daß die Betriebsangehörigen nur schwer ihrer dreifachen Rolle gerecht werden können, nämlich als der Geschäftsleitung Untergeordnete, als Vertrauensleute der Belegschaft und als Mitglieder des Aufsichtsrats, der kraft Gesetz bestimmte Aufgaben erfüllen soll.¹⁾ Trotz dieses Sachverhalts glauben die Belegschaften ihre Interessen durch interne Arbeitnehmervertreter besser gewahrt.²⁾

Unterliegt die Unternehmung den Mitbestimmungsgesetzen, so wird der Einfluß der Arbeitnehmerseite in den Kontaktgesprächen vor der Beschlußfassung durch zusätzlichen Sachverstand externer Arbeitnehmervertreter verbessert.³⁾ Diese werden in Absprache mit den Betriebsräten von der Gewerkschaft delegiert. Während nach § 6 Abs. 1 MitbestG die Hälfte der Arbeitnehmervertreter dem Unternehmen angehören muß, ist es nach § 6 Abs. 1 MitbestEG der überwiegende Teil.

Nach der Untersuchung der Interessen- und Einflußstruktur im Kontrollorgan müssen die weiteren Erörterungen zur Entscheidungsfindung im Aufsichtsrat davon ausgehen, daß an den Informations-, Vergleichs- und Bewertungsprozessen, die die Beschlußfassung vorbereiten, einzelne Aufsichtsratsmitglieder in unterschiedlichem Umfang beteiligt sind. Besondere Bedeutung erlangen in diesem Zusammenhang das Präsidium und Ausschüsse des Aufsichtsrats. Das Präsidium besteht mindestens aus dem Vorsitzenden, dessen Stellvertreter und einem weiteren Mitglied.⁴⁾ Im Bereich des Betriebsverfassungsgesetzes

1) Vgl. Hax, Karl (Aufgaben) S. 208.

2) Vgl. (Mitbestimmung) S. 34 f., Nr. 16. Eine Erklärung könnte darin gesehen werden, daß die internen Arbeitnehmervertreter fast immer auch Mitglied, oft sogar Vorsitzender des Betriebsrats bzw. dessen Stellvertreter sind, so daß die Belegschaft ihnen deshalb eher ihr Vertrauen schenkt. Vgl. hierzu: Brinkmann-Herz, Dorothea (Entscheidungsprozesse) S. 106; (Mitbestimmung) S. 33, Nr. 11.

3) Vgl. Boettcher, Erik, Karl Hax, Otto Kunze u. a. (Forderung) S. 39 f. Kritisch dazu: Hiltner, Manfred (Managementkontrolle) S. 87 f.

4) Vgl. (Mitbestimmung) S. 38 f., Nr. 27.

bedeutet die Gefahr, daß die Arbeitnehmerinteressen durch Bildung eines Präsidiums isoliert werden. Ferner ist es denkbar, daß bestimmten Ausschüssen keine Arbeitnehmervertreter angehören und dadurch im Rahmen des § 107 Abs. 3 Arbeitsverordnungen ohne deren Mitwirkung getroffen werden können.¹ Nur im Bereich der Betriebsmitbestimmung gehören den Ausschüssen und dem Präsidium regelmäßig Arbeitnehmervertreter an, aus deren Kreis auch der stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats gewählt wird.

Während eines Entscheidungsprozesses finden formale und informale Gespräche zwischen dem Präsidium und der Aufsichtsratskommission sowie zwischen ihnen und einzelnen Mitgliedern des Leitungspersonals statt. Dies bedeutet eine unterschiedliche informale Unterrichtung einzelner Aufsichtsratsmitglieder, wodurch diese zusätzliche Informationen erlangen, die den anderen gar nicht oder wesentlich später zugehen.²

Die Auswirkungen der Mitbestimmungsgesetzgebung ergeben, daß im Betriebsbereich die Arbeitnehmervertreter fast immer in vollem Umfang vom Vorstand informiert werden, während im Konzernbereich des Betriebsverfassungsgesetzes häufig ein Informationsgefälle zum Nachteil der Arbeitnehmervertreter besteht.³ Hieraus folgt, daß je nach gesetzlicher Grundlage der betrieblichen Macht die Arbeitnehmervertreter in einem Entscheidungsprozeß des Aufsichtsrats unterschiedlichen Einfluß ausüben.

Sowohl im Bereich der Betriebsmitbestimmung als auch im Konzernbereich des Betriebsverfassungsgesetzes finden

1. Vgl.: Baumert, Adolf, Alfred Hueck, Götz Hueck u. a. 1. ArbZ. 1. 101, 12. 5. S. 337 und Rz. 14, S. 397; Mitbestimmung S. 39, Nr. 28.

2. Vgl. Mitbestimmung, S. 39, Nr. 27.

3. Vgl. Mitbestimmung, S. 33, Nr. 68.

zwischen den Arbeitnehmervertretern vor Aufsichtsratssitzungen Besprechungen statt, die der Meinungsbildung und der Koordinierung des gemeinsamen Verhaltens dienen.¹⁾ Häufig nehmen einzelne Vorstandsmitglieder an diesen Besprechungen teil und geben Informationen zu den einzelnen Tagesordnungspunkten der bevorstehenden Aufsichtsratssitzung.²⁾ Hieraus ergibt sich ein geschlossenes Auftreten der Arbeitnehmervertreter, denn Differenzen werden bereits vor der Aufsichtsratssitzung bereinigt. Aufgrund des gemeinsamen Lohninteresses und der gemeinsamen Abhängigkeit von der Unternehmensleitung kann von einem Interessenausgleich zwischen den Arbeitnehmervertretern ausgegangen werden.³⁾

Wie bereits die Analyse der Interessen- und Einflußstruktur zeigte, ist der Zusammenhalt der Aufsichtsratsmitglieder, die nicht Arbeitnehmervertreter sind, wesentlich lockerer. Es finden normalerweise keine Vorbesprechungen statt, und die Ansätze zur Formulierung gemeinsamer Zielvorstellungen sind gering. Statt dessen überwiegen individuelle Beiträge, in denen eine einseitige Problemorientierung zum Ausdruck kommt.⁴⁾ Dieser für die Arbeitnehmerseite günstige Eindruck wird relativiert, wenn die Entschlußphase des Entscheidungsprozesses im Aufsichtsrat betrachtet und der Abstimmungsmodus als weitere Determinante der Willensbildung im Kollektiv berücksichtigt wird.

Das Kontrollorgan trifft seine Entscheidungen stets durch Beschlußfassung, für die grundsätzlich die einfache Mehrheit als Abstimmungsregel gilt.⁵⁾ Geht man

1) Vgl.: Brinkmann-Herz, Dorothea (Entscheidungsprozesse) S. 138; (Mitbestimmung) S. 36, Nr. 20.

2) Vgl. (Mitbestimmung) S. 36, Nr. 20.

3) Vgl.: (Mitbestimmung) S. 80, Nr. 62; Seidel, Heinz (Verhältnis) S. 74 f.

4) Vgl. Brinkmann-Herz, Dorothea (Entscheidungsprozesse) S. 139 ff.

5) Vgl. Baumbach, Adolf, Alfred Hueck, Götz Hueck u. a. (AktG) § 108, Rz. 2 und 4, S. 359.

von der Bipolarität zwischen Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite aus, kann der Gruppenwille nach einer Abstimmung mit dem Interesse der stärkeren Seite identisch sein. Da gemäß § 76 Abs. 1 BetrVG 1952 der Aufsichtsrat nur zu einem Drittel aus Arbeitnehmervertretern besteht, bildet diese Gruppierung stets eine Minderheit. Ein Mehrheitsbeschluß unter Mitwirkung der Arbeitnehmervertreter setzt folglich die Spaltung der Anteilseignerseite voraus.¹⁾

Im paritätisch besetzten Aufsichtsrat der Montanindustrie verfügen sowohl die Anteilseigner- als auch die Arbeitnehmerseite über Resistenzmacht, da sie die Beschlußfassung blockieren können.²⁾ Hier kommt es auf die Stimme des Neutralen an, welche Seite sich in einer kontroversen Frage durchsetzt. Die Anhörungen der Mitbestimmungskommission ergaben jedoch, daß sich die Institution des Neutralen nicht bewährt hat, da er bei fehlender Einigung zwischen den Parteien meistens überfordert ist, in strittigen Fragen die Entscheidung herbeizuführen.³⁾

Sofern die vom Aufsichtsrat vertretene Zielvorstellung auf einem Mehrheitsbeschluß beruht, basiert der Gruppenwille auf einem dominierenden Interesse. Wird der Beschluß einstimmig gefaßt,⁴⁾ so bedeutet dies, daß während der vorbereitenden Verhandlungen in bezug auf das anstehende Problem ein Interessenausgleich erzielt worden ist. Kommt ein Beschluß nicht zustande, verfügt der Aufsichtsrat über keinen Gruppenwillen und beteiligt sich nicht an der Lösung des betreffenden Zielbildungsproblems. Nachdem die Determinanten der Wil-

1) Vgl. hierzu auch Albach, Horst (Einfluß) S. 444.

2) Vgl. hierzu auch (Mitbestimmung) S. 38, Nr. 24.

3) Vgl. (Mitbestimmung) S. 40, Nr. 29.

4) Auf die Häufigkeit einstimmiger Beschlüsse weist die Mitbestimmungskommission hin. Vgl. (Mitbestimmung) S. 36, Nr. 19.

lensbildung im Aufsichtsrat analysiert worden sind, ist der Einfluß des Kontrollorgans auf die Zielbildung in der Unternehmung zu untersuchen.

Zunächst wird nach den Machtgrundlagen des Aufsichtsrats gefragt. Das Kontrollorgan verfügt über legitimierte Macht, denn ihm obliegt gemäß § 111 Abs. 1 AktG die Überwachung der Geschäftsführung. Da für diese der Vorstand verantwortlich ist, dessen Eigenschaft als Willenszentrum bereits bestätigt wurde, besteht zwischen Leitungs- und Kontrollorgan eine symmetrische Machtbeziehung.¹⁾

Obwohl Maßnahmen der Geschäftsführung nicht auf den Aufsichtsrat übertragbar sind, kann er die Ausführung bestimmter Geschäfte gemäß § 111 Abs. 4 i.V.m. § 82 Abs. 2 AktG an seine Zustimmung binden. Soweit dies geschieht, beteiligt sich der Aufsichtsrat an der Unternehmensleitung. Der Umfang der zustimmungsbedürftigen Geschäfte wird durch die Satzung oder durch Aufsichtsratsbeschluß festgelegt und hängt zusätzlich von Besonderheiten des Geschäftszweigs sowie von der Einstellung des Unternehmens z. B. zu sozialen Fragen ab.²⁾

I. a. handelt es sich um Grundstücksgeschäfte, Investitionen, Aufnahme von Anleihen, Übernahme von Bürgschaften; Gründung und Auflösung von Unternehmen, Erwerb und Veräußerung von Beteiligungen, Konzernmaßnahmen, Änderungen im Produktionsprogramm sowie um die Erteilung von Generalvollmacht und Prokura.³⁾

1) Zum Verhältnis zwischen Aufsichtsrat und Vorstand vgl. z. B.: Pross, Helge (Aktionäre) S. 106 ff.; Wiethölder, Rudolf (Interessen) S. 302 f.

2) Vgl. Böttcher, Albrecht (Aufsichtsrat).

3) Vgl. z. B.: Gutenberg, Erich (Unternehmensführung) S. 39; Werth, Heinz-Jürgen (Vorstand) S. 72 ff. Zu den Vorbehalten gegen die Untersuchung von Werth vgl. Wiethölder, Rudolf (Interessen) S. 291 ff.

Die Zustimmungsvorbehalte, die z. T. ein bestimmtes wertmäßiges Volumen voraussetzen, gewähren zwar legitimierte Macht, begrenzen aber gleichzeitig den Einfluß auf inhaltlich festgelegte Zielbildungsprozesse. Weiterhin darf der Aufsichtsrat einzelne Geschäfte nicht ohne Übereinstimmung mit dem Vorstand ausführen. "Er kann also die fraglichen Geschäfte durch Versagung seiner Zustimmung verbieten, er kann die Vornahme aber nicht positiv erzwingen."¹⁾

Die mögliche Verweigerung der Zustimmung läßt sich als Resistenzmacht interpretieren. Bei ablehnender Haltung des Aufsichtsrats kann der Vorstand jedoch einen Beschluß der Hauptversammlung verlangen gemäß § 111 Abs. 4 AktG. Da hierfür aber mindestens drei Viertel der abgegebenen Stimmen zwingend erforderlich sind, erscheint es unwahrscheinlich, daß die Hauptversammlung die Zustimmung ersetzt. Folglich verfügt der Aufsichtsrat über Resistenzmacht.

Aus den gesetzlich festgelegten Aufgaben des Aufsichtsrats ist auch auf Sanktionsmacht zu schließen, denn der Vorstand wird bemüht sein, Kritik an bestimmten Maßnahmen oder an der Unternehmenssituation zu vermeiden. Derartige Kritik könnte direkt dem Vorstand gegenüber geäußert werden oder auch in dem schriftlichen Bericht des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung enthalten sein, der nach der Prüfung des Jahresabschlusses, des Geschäftsberichts sowie des Vorschlags über die Verwendung des Bilanzgewinns anzufertigen ist (§ 171 Abs. 1 und 2 AktG).

Hiermit ist die Untersuchung des Aufsichtsrats auf seine Eigenschaft als Willenszentrum abgeschlossen. Das Kollektiv erfüllt die Voraussetzungen, sofern sich ein Gruppenwille bildet. Da die Untersuchung der Interessen- und Einflußstruktur die Repräsentation sämtlicher

1) Baumbach, Adolf, Alfred Hueck, Götz Hueck u. a. (AktG) § 111, Rz. 11, S. 371.

unternehmungsbezogener Interessen im Aufsichtsrat ergab, handelt es sich bei ihm um ein heterogenes Willenszentrum, in dem wiederum Willenszentren zusammengeschlossen sind, die miteinander konkurrieren.

Nachdem der Aufsichtsrat als Willenszentrum analysiert worden ist, bleibt noch die Frage zu beantworten, wie das Kontrollorgan auf die Zielbildung in der Unternehmung einwirkt. Hierzu wird der Aufsichtsrat zunächst als Team aufgefaßt.

Die Zustimmungsvorbehalte, die besonders zahlreich sind, wenn sich Großaktionäre oder Gläubiger im Aufsichtsrat befinden, verschaffen ihm mittelbaren Einfluß. In Zielbildungsprozessen, deren Entscheidungsobjekt die Billigung durch den Aufsichtsrat erfordert, kann er das Entscheidungsfeld durch Vor- und Teilentschlüsse eingrenzen und für den Fall der Nichtbeachtung die Verweigerung seiner Zustimmung androhen. Unmittelbaren Einfluß übt der Aufsichtsrat gegenüber dem Leitungsorgan aus, wenn er sich an den Informations-, Vergleichs- und Bewertungsoperationen im Rahmen eines Zielbildungsprozesses beteiligt. Hier setzt er Machtmittel mit rationaler und emotionaler Wirkung ein, um seine Zielvorstellung durchzusetzen bzw. in eine Zielvereinbarung mit dem Leitungsorgan einfließen zu lassen.

Inwiefern der Aufsichtsrat Auslösung, Ablauf und Ergebnis eines Zielbildungsprozesses beeinflusst, ist in erster Linie vom Informationsstand und von der Zusammensetzung des Kontrollorgans abhängig. Es handelt sich hierbei um zwei Determinanten, die bereits hinsichtlich der Entscheidungsfindung im Aufsichtsrat berücksichtigt wurden.

Bei starker Anteilkonzentration und daher geringer Heterogenität kann der Aufsichtsrat einen Zielbildungs-

prozeß auslösen, indem er dem Vorstand entsprechende Informationen liefert oder ihm eine eigene Zielvorstellung unterbreitet, die zu ihrer Realisierung der Unterstützung durch das Leitungsorgan bedarf. In der Regel fehlen dem Aufsichtsrat jedoch die notwendigen Impulsinformationen¹⁾ zur Problemerkennntnis.

Um seine Überwachungsaufgabe zu erfüllen, schaltet sich der Aufsichtsrat möglichst frühzeitig in einen bereits laufenden Zielbildungsprozeß ein, indem er sich beratend an der Informations- und Alternativensuche sowie an den Vergleichs- und Bewertungsoperationen beteiligt, die einem Vorstandsbeschuß vorangehen.²⁾ Um hierdurch Ablauf und Ergebnis eines Zielbildungsprozesses zu beeinflussen, benötigt der Aufsichtsrat ausreichende Informationen. Häufig mangelt es dem Kontrollorgan auch an Informationen, um Beiträge in den Zielbildungsprozeß einbringen zu können. Z. T. fehlen den Mitgliedern des Aufsichtsrats die Spezialkenntnisse, z. T. üben sie ihre Tätigkeit nicht hauptamtlich aus,³⁾ oder einzelne Mitglieder sind überlastet, weil sich auf sie eine Vielzahl von Mandaten konzentriert.⁴⁾ Bei Großunternehmen wird die Überwachung durch die Organisationsstruktur und lokale Dezentralisation zusätzlich erschwert.⁵⁾ Ob der Aufsichtsrat ausreichende Informationen erhält, hängt vom Engagement seiner Mitglieder und von der persönlichen Einstellung der Manager ab.⁶⁾ Aufgrund der zentralen Stellung im Kommunikationssystem und infolge seines Sachverstandes verfügt der Vorstand über Informations- und Expertenmacht, die den Einfluß des Aufsichtsrats begrenzen.

1) Vgl. hierzu Bleicher, Knut (Entscheidungsprozeß) S. 132.

2) Vgl.: Gutenberg, Erich (Aufsichtsrat) S. 3 ff.; (Mitbestimmung) S. 32, Nr. 7.

3) Vgl. z. B. Hax, Karl (Aufgaben) S. 200.

4) Vgl. Hiltner, Manfred (Managementkontrolle) S. 24.

5) Vgl. Boettcher, Erik, Karl Hax, Otto Kunze u. a. (Forderung) S. 104.

6) Vgl. Brinkmann-Herz, Dorothea (Entscheidungsprozesse) S. 79.

Im Zusammenhang mit dem Informationsgefälle zwischen Aufsichtsrat und Vorstand ergibt sich die Frage, wie die Berichtspflicht des Leitungsorgans gemäß § 90 AktG zu beurteilen ist. Denn nach einer Untersuchung von Werth führt der Aufsichtsrat die Überwachung meistens mit Hilfe der vom Vorstand gegebenen Berichte durch.¹⁾ Man könnte sie daher als wichtiges formales Kommunikationsmittel einstufen. Die Bestimmung verhindert jedoch nicht, daß vom Vorstand Informationen zurückgehalten werden, wie z. B. Pläne über langfristige Investitionen, Finanzierungspläne, Tilgungspläne von Krediten, Kostenpläne sowie Zwischen- und Steuerbilanzen.²⁾ "Wenn die zahlreichen Aktivitäten des Aufsichtsrates ... fast ausschließlich darauf gerichtet sind, genauere Informationen über die Unternehmenssituation zu erhalten, dann liegt der Schluß nahe, daß die vom Vorstand spontan an den Aufsichtsrat weitergegebenen Informationen als Basis für eine Bewertung der Unternehmenssituation nicht ausreichen."³⁾ Also ist trotz § 90 AktG ein ausreichender Informationsstand des Kontrollorgans nicht gesichert.

Zusätzliche Informationen kann sich der Aufsichtsrat durch die Berichte der Wirtschaftsprüfer und durch eine selbständige Prüfung gemäß § 111 Abs. 2 AktG verschaffen. Gerade der Prüfungsbericht dient der Erweiterung des Informationsstandes.⁴⁾ Aus der Analyse von Werth folgt, daß eine selbständige Prüfung durch den Aufsichtsrat dagegen nur selten stattfindet.⁵⁾ Hieraus kann man schließen, daß die Maßnahme für den Vorstand den Charakter einer negativen Sanktion hätte.

1) Vgl. Werth, Heinz-Jürgen (Vorstand) S. 59 ff.

2) Vgl. Brinkmann-Herz, Dorothea (Entscheidungsprozesse) S. 79 f.

3) Brinkmann-Herz, Dorothea (Entscheidungsprozesse) S. 78.

4) Vgl.: Boettcher, Erik, Karl Hax, Otto Kunze u. a. (Forderung) S. 104; Brinkmann-Herz, Dorothea (Entscheidungsprozesse) S. 81.

5) Vgl. Werth, Heinz-Jürgen (Vorstand) S. 61 f.

In bezug auf den Informationsstand bleibt festzustellen, daß sich der Aufsichtsrat wesentlich auf Sekundärinformationen stützt, die ihm vom Vorstand und von den Abschlußprüfern übermittelt werden. Von der Qualität dieser Mitteilungen und davon, in welcher Phase eines Entscheidungsprozesses sie für den Aufsichtsrat verfügbar sind, hängt es ab, ob die analysierten Machtgrundlagen dem Kontrollorgan einen mehr oder weniger starken Einfluß auf Ablauf und Ergebnis von Zielbildungsprozessen verschaffen.

Um weitere Aussagen über den Einfluß auf Ablauf und Ergebnis eines Zielbildungsprozesses treffen zu können, ist die organisatorische Struktur des Aufsichtsrats in die Überlegungen einzubeziehen. Auf die besondere Bedeutung des Aufsichtsratspräsidiums und der Ausschüsse wurde bereits bei der Erörterung der Willensbildung im Aufsichtsrat hingewiesen. Die Beratung des Vorstands stellt eine der wichtigsten Aufgaben des Präsidiums dar, dessen Kompetenz im Montanbereich am weitesten reicht.¹⁾ Deshalb muß angenommen werden, daß die Gruppierungen, die im Aufsichtsratspräsidium vertreten sind, im Namen des Aufsichtsrats die pluralistische Zielbildung über formale und informale Kontakte maßgeblich beeinflussen.²⁾ Die Durchsetzungschancen dieser sozialen Einheiten sind gegenüber dem Vorstand besser als die der "einfachen" Aufsichtsratsmitglieder. Wird der Aufsichtsrat nicht wie bisher als Team aufgefaßt, kann ein Zielbildungsprozeß von einzelnen Willenszentren innerhalb des Aufsichtsrats bereits während der Entscheidungsfindung im Kontrollorgan und sogar dann beeinflusst werden, wenn sich kein Gruppenwille bildet.

1) Vgl. (Mitbestimmung) S. 39, Nr. 27.

2) Zur positiven Beurteilung dieser Kontakte durch einzelne Aufsichtsratsmitglieder vgl. Brinkmann-Herz, Dorothea (Entscheidungsprozesse) S. 96 f.

Relativ starker Einfluß auf die Suche, den Vergleich und die Bewertung von Alternativen ergibt sich für den Vorsitzenden des Aufsichtsrats durch unmittelbare Zusammenarbeit mit dem Vorstand, und zwar auch außerhalb des Präsidiums.¹⁾ Häufig handelt es sich um einen Großaktionär, ein ehemaliges Vorstandsmitglied oder auch um einen Bankenvertreter, was für Publikumsgesellschaften als typisch gilt.²⁾ Insofern wird die vertretene Zielvorstellung vom Kapitalinteresse unterschiedlicher Ausprägung getragen. Dies gilt auch für den überwiegenden Teil der Unternehmen, die dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen, denn hier gehören nur in einem Sechstel der Fälle dem Aufsichtsratspräsidium Arbeitnehmervertreter an.³⁾ Im Bereich der Montanmitbestimmung umfaßt das Präsidium regelmäßig Arbeitnehmervertreter, so daß die Beeinflussung der Zielbildung einen Interessenausgleich voraussetzt.

Eine selbständige Alternativenfixierung im Aufsichtsrat bzw. im Präsidium kann nur bei bestehendem Zustimmungsvorbehalt und wird nur im Ausnahmefall erfolgen, so daß der Aufsichtsrat normalerweise in dieser Phase eines Zielbildungsprozesses keine Aktivität entfaltet. Nachdem der Entschluß vom Vorstand gefaßt worden ist, bemüht sich der Aufsichtsrat seiner Überwachungsfunktion gemäß verstärkt in der Realisierungsphase um die Überprüfung der getroffenen Entscheidung. Bei unbefriedigenden Ergebnisinformationen veranlaßt er den Vorstand zu einer Modifizierung des Entschlusses.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß der Aufsichtsrat als heterogenes Willenszentrum, das in sich den Pluralismus organisatorisch vereinigt, Zielbildungs-

1) Vgl. (Mitbestimmung) S. 38, Nr. 27.

2) Vgl.: Brinkmann-Herz, Dorothea (Entscheidungsprozesse) S. 108; Hiltner, Manfred (Managementkontrolle) S. 22 f.

3) Vgl. (Mitbestimmung) S. 39, Nr. 27.

prozesse je nach Informationsstand und Zusammensetzung mit unterschiedlicher Stärke, Intention und Durchsetzungschance beeinflusst. Die Ausführungen in diesem Kapitel untermauern und relativieren gleichzeitig die These Heinen's, nach der der Aufsichtsrat in stärkerem Maße an der Zielbildung beteiligt ist, als dies rechtliche Vorschriften zum Ausdruck bringen.¹⁾

232113 Betriebsrat

Der Betriebsrat ist neben dem Arbeitgeber das wichtigste Organ der Betriebsverfassung und besteht gemäß § 9 BetrVG aus einem oder mehreren Mitgliedern in Abhängigkeit von der Zahl der Beschäftigten. Da sich diese Abhandlung an der Kapitalgesellschaft orientiert und entsprechende Rechtsformen nur für Unternehmungen einer bestimmten Größenordnung in Frage kommen, ist der Betriebsrat im folgenden als Kollektiv aufzufassen. Er entspricht dem Typ der nomologischen Gruppe.

Im Gegensatz zum Betriebsverfassungsgesetz 1952 gilt für die Anzahl der Mitglieder keine Höchstgrenze mehr. Der Betriebsrat besteht aus 31 Mitgliedern, wenn der Betrieb bis zu 9000 Arbeitnehmer beschäftigt; die Mitgliederzahl erhöht sich um zwei je angefangene weitere 3000 Arbeitnehmer.²⁾ Hat ein Betriebsrat mehr als 8 Mitglieder, so bildet er einen Betriebsausschuß, dem die laufenden Geschäfte übertragen werden.³⁾ Außerdem können Entscheidungsbefugnisse und Aufgaben zur selbständigen Erledigung auf weitere Ausschüsse delegiert werden.⁴⁾ Da der Betriebsausschuß und die weiteren Ausschüsse aus Angehörigen der vertretenen Gruppen bestehen müssen entsprechend ihrer Repräsentation im Betriebsrat, erübrigt sich eine gesonderte Behandlung.⁵⁾

1) Vgl. Heinen, Edmund (Zielsystem) S. 204.

2) Vgl. § 9 BetrVG.

3) Vgl. § 27 BetrVG.

4) Vgl. Fitting, Karl, Fritz Auffarth, Heinz Kaiser (BetrVG) § 33, Rz. 7, S. 363 und § 28, Rz. 8, S. 328.

5) Vgl. § 27 Abs. 2 und § 28 Abs. 2 BetrVG.

Im folgenden wird der Betriebsrat auf seine Eigenschaft als Willenszentrum untersucht. Im Hinblick auf die Entwicklung einer gemeinsamen Zielvorstellung im Kollektiv sind als Determinanten des Gruppenwillens die Interessen- und Einflußstruktur, Kommunikationsbeziehungen und der Abstimmungsmodus zu erörtern.

Repräsentiert der Betriebsrat das Interesse der Arbeitnehmer? Zur Beantwortung der Frage ist auf die Zusammensetzung des Organs einzugehen. Diese ergibt sich sowohl aus § 9 BetrVG, wonach die Anzahl der Betriebsratsmitglieder von der Zahl der wahlberechtigten Arbeitnehmer abhängig ist, als auch aus den Bestimmungen über das Verhältnis von Arbeitern und Angestellten (§ 10) sowie aus der Regelung der Zusammensetzung nach Beschäftigungsarten und Geschlechtern (§ 15). Darüber hinaus enthält § 10 BetrVG einen Schutz von Minderheiten, die durch Vertrauensleute eine Sondervertretung bekommen.

Obwohl sich der Betriebsrat ausschließlich aus Arbeitnehmern zusammensetzt, ist es fraglich, ob er als Träger des Arbeitnehmerinteresses angesehen werden kann. Er ist gemäß § 2 Abs. 1 BetrVG in seiner Tätigkeit nicht nur auf das Wohl der Arbeitnehmer, sondern auch auf das des Betriebs festgelegt.¹⁾ Hat der Betriebsrat bei der Erarbeitung einer Zielvorstellung noch andere Interessen zu berücksichtigen?

Die Generalklausel des § 2 Abs. 1 BetrVG stellt zwei Sachverhalte auf eine Stufe, die verschiedenen Ebenen angehören. Versteht man unter dem "Wohl der Arbeitnehmer" die Berücksichtigung ihres Interesses, so entspricht diese Interpretation dem personalen Aspekt, von dem die vorliegende Untersuchung ausgeht. Das "Wohl des

1) Vgl. Fitting, Karl, Fritz Auffarth, Heinz Kaiser (BetrVG) § 2, Rz. 11, S. 96.

Betriebs" ist jedoch innerhalb der sozialen Dimension der Unternehmung nicht konkretisierbar. Es verlangt eine Übersetzung, denn entsprechend dem psychologisch-subjektiven Grundcharakter kann ein Interesse nur von Menschen vertreten werden. Folglich würde das "Wohl des Betriebs" die Berücksichtigung der anderen unternehmensbezogenen Interessen durch den Betriebsrat verlangen. Dies bedeutete, daß der Betriebsrat Zielvorstellungen vertreten müßte, die bereits Kompromisse mit anderen unternehmensbezogenen Interessen enthielten, so daß wegen abgeschwächter Durchsetzungschancen das Ergebnis pluralistischer Zielbildung a priori nachteilig für das Arbeitnehmerinteresse wäre. Deshalb ist diese Interpretation abzulehnen.

Der Betrieb ist vielmehr das Objekt, mit Hilfe dessen soziale Einheiten versuchen, ihre Interessen zu realisieren. So verstanden, kann die Generalklausel des § 2 Abs. 1 BetrVG nur bedeuten, daß der Betriebsrat bei der Vertretung des Arbeitnehmerinteresses, d. h. bei der Artikulation entsprechender Zielvorstellungen, die Existenz des Betriebs als Instrument zur Realisierung motivationaler Interessen nicht gefährden darf. Hierbei handelt es sich um den Basiskonsens, der für die pluralistische Zielbildung notwendig ist.¹⁾

Obwohl ausschließlich Arbeitnehmer im Betriebsrat vertreten sind, kann im Hinblick auf ein Zielbildungsproblem nicht von vornherein auf die Existenz eines Gruppenwillens geschlossen werden, denn die Mitglieder orientieren sich an verschiedenen motivationalen Interessen. Deshalb weist das Arbeitnehmerinteresse unter-

1) Die skizzierte Problematik des § 2 Abs. 1 BetrVG könnte die Erklärung dafür enthalten, warum teilweise Arbeitnehmer ihre Interessen nicht vom Betriebsrat vertreten glauben, wofür spontane Arbeitsniederlegungen nur ein Symptom sind.

schiedliche Ausprägungen auf, je nachdem, ob der Lohn-, Beschäftigungs-, Verrichtungs- oder Sozialaspekt in einer konkreten Entscheidungssituation besonders betont wird. Dies gilt in verstärktem Maße, wenn außer der inhaltlichen Dimension auch der Umfang und Zeitbezug eines Ziels berücksichtigt werden.

Während eines Entscheidungsprozesses, der im Rahmen der Zielbildung im Betriebsrat abläuft, wird versucht, die unterschiedlichen Gewichtungen durch gegenseitige Beeinflussung individueller Willensbildung zum Ausgleich zu bringen und die Beschlußfassung vorzubereiten. Dies setzt direkte Kommunikation voraus und gelingt um so eher, je weniger sich die Größe der Gruppe dem qualitativen Umschlagspunkt nähert. Bei der Kommunikation wird zwar unterschiedlicher Einfluß ausgeübt, der sich aber im wesentlichen auf persönliche Faktoren und nicht auf Machtbasen gründet und deshalb vernachlässigt werden kann.

Da in nomologischen Gruppen der Kollektivwille nicht nur das Resultat umfangreicher Kommunikationsbeziehungen, sondern auch das Ergebnis einer Abstimmung ist, bleibt diese Determinante des Gruppenwillens noch zu erörtern. Gemäß § 33 BetrVG trifft der Betriebsrat seine Entscheidungen ausschließlich durch Mehrheitsbeschluß unter Beachtung bestimmter formaler Voraussetzungen.¹⁾ Diese Befugnis zur Entscheidung kann nicht auf den Vorsitzenden und dessen Stellvertreter übertragen werden.²⁾ I. a. führt die einfache Mehrheit der Stimmen der anwesenden Mitglieder zur Annahme eines Antrags.³⁾ Der Gruppenwille beruht auf einem dominie-

1) Vgl. Fitting, Karl, Fritz Auffarth, Heinz Kaiser (BetrVG) § 33, Rz. 7, S. 363.

2) Vgl. Fitting, Karl, Fritz Auffarth, Heinz Kaiser (BetrVG) § 33, Rz. 7, S. 363.

3) Vgl. Fitting, Karl, Fritz Auffarth, Heinz Kaiser (BetrVG) § 33, Rz. 23, S. 367.

renden Interesse, wenn keine Einigung auf ein gemeinsames Arbeitnehmerinteresse zustande gekommen ist. Nachdem die Determinanten des Gruppenwillens aufgezeigt worden sind, wird im folgenden der Einfluß des Betriebsrats erörtert.

Als relevante Machtgrundlagen sind die legitimierte und die Resistenzmacht zu prüfen. Zur Erörterung der legitimierten Macht ist von den kodifizierten Beteiligungsrechten des Betriebsrats auszugehen, die unterschiedlichen Einfluß gewähren.¹⁾ Sie umfassen Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte im Hinblick auf Entscheidungen des Leitungsorgans. Bei der Mitwirkung handelt es sich um Anhörungs- und Beratungsrechte. Diese werden während der Informations-, Vergleichs- und Bewertungsvorgänge innerhalb eines Zielbildungsprozesses ausgeübt, um den Beschluß des Leitungsorgans vorzubereiten. Die Rechtsverbindlichkeit des Beschlusses setzt z. T. eine Anhörung des bzw. eine Beratung durch den Betriebsrat voraus.²⁾ Das Recht auf Mitbestimmung beinhaltet eine eigene Beschlußfassung des Betriebsrats. In diesem Fall laufen zwei formal unabhängige Zielbildungsprozesse im Vorstand und im Betriebsrat ab. Dies bedeutet, daß Entscheidungen des Arbeitgebers erst realisierbar sind, wenn auch der Betriebsrat über das anstehende Problem einen gleichartigen Beschluß herbeigeführt hat. Infolge dieses Umstands verfügt der Betriebsrat über Resistenzmacht. Bei Unvereinbarkeit der Abstimmungsergebnisse ist die Einigungsstelle bzw. das Arbeitsgericht einzuschalten,³⁾ wodurch die Resistenzmacht u. U. aufgehoben wird.

1) Die Rechte der Arbeitnehmerschaft werden unter dem Begriff "Beteiligung" zusammengefaßt. Vgl. Fitting, Karl, Fritz Auffarth, Heinz Kaiser (BetrVG) § 1, Rz. 42, S. 83.

2) Vgl. Fitting, Karl, Fritz Auffarth, Heinz Kaiser (BetrVG) § 1, Rz. 44, S. 83.

3) Vgl. Fitting, Karl, Fritz Auffarth, Heinz Kaiser (BetrVG) § 1, Rz. 43, S. 83.

Wie sich aus den bisherigen Ausführungen ergibt, handelt es sich beim Betriebsrat um ein kollektives Willenszentrum, dessen Zielvorstellung vom Arbeitnehmerinteresse getragen wird, auf einer grundsätzlich einheitlichen Interessenstruktur beruht und dessen Einfluß sich primär auf legitimierte Macht gründet. Infolge der Interessenstruktur bestehen zwischen den Mitgliedern kooperative Beziehungen, so daß der Betriebsrat als homogenes Willenszentrum und im Hinblick auf die pluralistische Zielbildung als Team aufgefaßt werden kann.

Nachdem der Betriebsrat als Willenszentrum analysiert worden ist, bleibt noch die Frage zu beantworten, wie er auf die Zielbildung in der Unternehmung einwirkt. Da die legitimierte Macht dem Betriebsrat **B e t e i - l i g u n g s r e c h t e** verschafft, fehlt ihm die Kompetenz zur Auslösung von Zielbildungsprozessen. Allerdings kann er z. B. gemäß § 80 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG dem Leitungsorgan Impulsinformationen liefern, damit von diesem der gewünschte Prozeß in Gang gesetzt wird.

Wenn der Betriebsrat von seinen Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechten Gebrauch macht, übt er in Zielbildungsprozessen unmittelbaren und mittelbaren Einfluß aus. Er schaltet sich beratend und auch vorentscheidend in die Informations-, Vergleichs- und Bewertungsoperationen im Rahmen eines vom Leitungsorgan ausgelösten Zielbildungsprozesses ein. Hierbei kann der Betriebsrat Problemaspekte hervorheben und auch eigene Zielvorstellungen vertreten. Durch die Teilnahme an der Suche, dem Vergleich und der Bewertung einzelner Alternativen beeinflusst der Betriebsrat Ablauf und Ergebnis des Entscheidungsprozesses unmittelbar. Die Alternativenfixierung durch den Betriebsrat setzt die Existenz eines Mitbestimmungsrechts voraus und gewährt mittelbaren Einfluß.

Um weitere Aussagen über den Einfluß des Betriebsrats auf Ablauf und Ergebnis von Zielbildungsprozessen treffen zu können, ist auf den Inhalt der Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte einzugehen, denn die legitimierte Macht begrenzt gleichzeitig den Einfluß innerhalb der symmetrischen Machtbeziehung zwischen Betriebsrat und Leitungsorgan.

Ein Mitbestimmungsrecht hat der Betriebsrat in den Angelegenheiten des § 87 Abs. 1 BetrVG. Entgegen der Überschrift des 3. Abschnitts "Soziale Angelegenheiten" umfaßt der Katalog Tatbestände, die den Lohn-, Verordnungs- und Sozialaspekt des Arbeitnehmerinteresses betreffen. Soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung besteht, geht deren Inhalt als Datum in den Zielbildungsprozeß ein. Andernfalls kommt es zu einer selbständigen Alternativenfixierung des Betriebsrats.

Weitere Beteiligungsrechte sichern die §§ 90, 91 BetrVG, die den Verrichtungsaspekt des Arbeitnehmerinteresses berücksichtigen. Gemäß § 90 BetrVG hat der Betriebsrat beratenden Einfluß auf Planungen, die sich auf die technisch-organisatorische Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung beziehen. Der Betriebsrat kann zwar die Durchführung einer seiner Vorstellungen widersprechenden Planung nicht verhindern,¹⁾ aber er hat ein "korrigierendes" Mitbestimmungsrecht gemäß § 91 BetrVG, soweit sich Belastungen der Arbeitnehmer ergeben.²⁾ Die Ausübung dieses Mitbestimmungsrechts kann als Sanktion interpretiert werden. Will der Arbeitgeber sie vermeiden und verhält er sich entsprechend, beruht der beratende Einfluß nach § 90 BetrVG zusätzlich auf Sanktionsmacht.

Weitere Beteiligungsrechte des Betriebsrats erstrecken sich auf allgemeine personelle Angelegenheiten, Beru-

1) Vgl. Fitting, Karl, Fritz Auffarth, Heinz Kaiser (BetrVG) § 90, Rz. 9, S. 833.

2) Vgl. Fitting, Karl, Fritz Auffarth, Heinz Kaiser (BetrVG) § 91, Rz. 1 - 3, S. 836.

bildung und personelle Einzelmaßnahmen (§§ 92 - 105 BetrVG). Da sich die personellen Einzelmaßnahmen regelmäßig auf die konkrete Entscheidung im Hinblick auf einen bestimmten Arbeitnehmer beziehen,¹⁾ können die hiermit verbundenen Rechte für die Untersuchung der Zielbildung vernachlässigt werden. Innerhalb der allgemeinen personellen Angelegenheiten räumt § 92 BetrVG dem Betriebsrat ein Beratungsrecht bei der Personalplanung ein. Insbesondere sind die Personalbedarfsplanung und Maßnahmen zur Vermeidung etwaiger Härten bei einer voraussichtlichen Personalfreisetzung zu erörtern,²⁾ was dem Beschäftigungsaspekt des Arbeitnehmerinteresses entspricht. Dieser Gesichtspunkt wird auch in den ergänzenden Vorschriften der §§ 96 - 98 BetrVG berücksichtigt, denn zur Vermeidung von Härten dient gerade die Berufsbildung.³⁾ Gemäß § 96 f. BetrVG übt der Betriebsrat beratenden Einfluß auf Zielbildungsprozesse aus, die Fragen der Berufsbildung, insbesondere diesbezügliche Einrichtungen und Maßnahmen betreffen. Soweit es sich um die Durchführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung handelt, steht dem Betriebsrat gemäß § 98 BetrVG ein Mitbestimmungsrecht zu.

Weiteren Einfluß auf die Zielbildung im personalwirtschaftlichen Bereich sichern die §§ 94, 95 BetrVG. Der Betriebsrat verfügt über Mitbestimmungsrechte hinsichtlich des Inhalts von Personalfragebogen, der Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze und der Richtlinien über die personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen. Diese Vorschriften dienen einer Versachlichung im personalwirtschaftlichen Bereich, sie sollen die Personalführung durchschaubarer machen und gleichzeitig Normen für

1) Vgl. Fitting, Karl, Fritz Auffarth, Heinz Kaiser (BetrVG) § 99, Rz. 1, S. 871 f.

2) Vgl. Fitting, Karl, Fritz Auffarth, Heinz Kaiser (BetrVG) § 92, Rz. 9, S. 844.

3) Zum Begriff "Berufsbildung" in diesem Zusammenhang vgl. Fitting, Karl, Fritz Auffarth, Heinz Kaiser (BetrVG) § 96, Rz. 2, S. 858.

den Einzelfall setzen.¹⁾ Hiermit ist die Zielbildung explizite angesprochen.

In den sogenannten wirtschaftlichen Angelegenheiten der §§ 106 ff. BetrVG ist der Beschäftigungsaspekt des Arbeitnehmerinteresses berücksichtigt, denn es geht primär um die Auswirkungen wirtschaftlicher Angelegenheiten auf die Personalplanung (§ 106 Abs. 2 BetrVG). Hier wird zwischen den Unternehmer (= Arbeitgeber) und den Betriebsrat der Wirtschaftsausschuß als Bindeglied zwischengeschaltet.²⁾ Das Schwergewicht liegt auf der Unterrichtung des Wirtschaftsausschusses durch den Arbeitgeber, denn Fragen der Unternehmenspolitik sollen frühzeitig besprochen und möglichst geklärt werden.³⁾ Der Wirtschaftsausschuß, dessen Mitglieder gemäß § 107 Abs. 2 im Gegensatz zum Betriebsverfassungsgesetz 1952 allein vom Betriebsrat bestimmt werden, übt keine Mitbestimmung, sondern lediglich Beratung aus. Wegen der bei der Unternehmensleitung liegenden Informationsmacht in bezug auf die wirtschaftlichen Angelegenheiten ist der Einfluß des Wirtschaftsausschusses gering.

Im Rahmen der wirtschaftlichen Angelegenheiten hat der Betriebsrat gemäß § 111 BetrVG ein Beratungsrecht bei geplanten Betriebsänderungen, z. B. bei geplanter Einschränkung oder Stilllegung von wesentlichen Betriebsteilen, da die Maßnahmen die Arbeitsplätze und die soziale Stellung der Arbeitnehmer gefährden können.⁴⁾ Insoweit kann der Betriebsrat in einem Zielbildungsprozeß das Arbeitnehmerinteresse, insbesondere den Beschäftigungsaspekt zur Geltung bringen. Ein erzwingbares Mit-

1) Vgl. Fitting, Karl, Fritz Auffarth, Heinz Kaiser (BetrVG) § 95, Rz. 1, S. 853.

2) Vgl. Dietz, Rolf, Reinhard Richardi (BetrVG) § 106, Anm. 5, S. 1291 und Anm. 9, S. 1292.

3) Vgl. Fitting, Karl, Fritz Auffarth, Heinz Kaiser (BetrVG) § 106, Rz. 7, S. 936 f.

4) Vgl. Fitting, Karl, Fritz Auffarth, Heinz Kaiser (BetrVG) § 111, Rz. 1, S. 958.

bestimmungsrecht steht ihm nur hinsichtlich der Aufstellung eines Sozialplans gemäß § 112 BetrVG zu.¹⁾

Es bezieht sich nicht auf die unternehmerische Maßnahme selbst, sondern lediglich auf deren soziale Auswirkungen.²⁾

Auch für den Betriebsrat stellt sich allgemein das Problem, über nicht ausreichende Informationen zu verfügen, um das Ergebnis eines Zielbildungsprozesses maßgeblich zu beeinflussen. Inwiefern das Informationsgefälle zwischen Leitungsorgan und Betriebsrat gemildert wird, hängt entscheidend von der Einstellung der Manager und damit von ihrer Bereitschaft zur Zusammenarbeit ab. Dies gilt insbesondere für das Mitwirkungsrecht in sogenannten wirtschaftlichen Angelegenheiten.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß der Betriebsrat als homogenes Willenszentrum inhaltlich festgelegte Zielbildungsprozesse in der Unternehmung mit unterschiedlicher Intensität beeinflusst. Die legitimierte Macht erklärt einerseits den Einfluß im Rahmen pluralistischer Zielbildung, andererseits schränkt sie ihn ein durch die fallweise Einräumung von Mitwirkungs- bzw. Mitbestimmungsrechten. Folglich variieren die Durchsetzungschancen des Betriebsrats innerhalb von Zielbildungsprozessen. Auch wenn die selbständige Erarbeitung von Zielvorstellungen im Betriebsrat nur in beschränktem Umfang möglich und die Auslösung eines Zielbildungsprozesses so gut wie ausgeschlossen ist, kann doch der Auffassung Heinen in ihrer pauschalen Form nicht zugestimmt werden, daß der Einfluß des Betriebsrats auf die Zielbildung unbedeutend ist.³⁾

1) Vgl. Fitting, Karl, Fritz Auffarth, Heinz Kaiser (BetrVG) § 112, Rz. 11, S. 970.

2) Vgl. Dietz, Rolf, Reinhard Richardi (BetrVG) Vorbemerkung vor § 106, Anm. 2, S. 1290.

3) Vgl. Heinen, Edmund (Zielsystem) S. 204.

232114 Gesellschafter

Die Gesellschafter einer Unternehmung sind in ihrer Gesamtheit daraufhin zu untersuchen, ob sie als kollektives Willenszentrum gekennzeichnet werden können. Die Analyse konzentriert sich auf die Hauptversammlung als gesellschaftsrechtliches Organ der AG und auf die Gesamtheit der Gesellschafter bei der GmbH, weil es sich hierbei um die häufigsten Rechtsformen von Kapitalgesellschaften handelt und für diese die Funktionstrennung zwischen Kapitalgebern und Unternehmungsleitung typisch ist. Gemäß § 118 Abs. 1 AktG üben die Aktionäre i. a. ihre Rechte in der Hauptversammlung aus,¹⁾ während die Gesellschafterversammlung entfallen kann, und zwar unter den Voraussetzungen des § 48 Abs. 2 GmbHG sowie dann, wenn der Gesellschaftsvertrag eine andere Art der Beschlußfassung zuläßt.²⁾ Als oberstes Organ der GmbH gilt nicht die Gesellschafterversammlung, sondern die Gesamtheit der Gesellschafter.³⁾ Beide Kollektive entsprechen dem Typ der nomologischen Gruppe. Im Hinblick auf die Entwicklung einer gemeinsamen Zielvorstellung im Kollektiv sind als Determinanten des Gruppenwillens die Interessen- und Einflußstruktur, Kommunikationsbeziehungen und der Abstimmungsmodus zu untersuchen.

Zunächst ist danach zu fragen, welches unternehmensbezogene Interesse von Gesellschaftern vertreten wird. Sie sind Träger des Kapitalinteresses und wünschen die Erzielung einer Rendite bei angemessener Berücksichtigung der Kapitalsicherung. Trotz dieser Übereinstimmung kann nicht von einer einheitlichen Interessenstruktur ausgegangen werden, weil die einzelnen Kapitalgeber

1) Vgl. Baumbach, Adolf, Alfred Hueck, Götz Hueck u. a. (AktG) § 118, Rz. 3, S. 384.

2) Vgl. Baumbach, Adolf, Alfred Hueck (GmbHG) § 48, Anm. 1 A, S. 256.

3) Vgl. Baumbach, Adolf, Alfred Hueck (GmbHG) § 45, Anm. 2 B und C, S. 221.

entsprechend ihren motivationalen Interessen den Vermehrungs- und Sicherungsaspekt unterschiedlich gewichten. Das Kapitalinteresse kann z. B. kurzfristig durch Dividendenauszahlungen, langfristig aber durch die Wertsteigerung einer Beteiligung infolge einbehaltener Gewinne befriedigt werden.

Für die individuelle Ausprägung des Kapitalinteresses ist mit entscheidend, welche Bedeutung die Kapitalhingebe an eine bestimmte Unternehmung für den einzelnen Gesellschafter hat. Verfügt er über Alternativen zur Realisierung seiner motivationalen Interessen, dann kann auf eine Auszahlung von Gewinnanteilen leichter verzichtet und entsprechend dem Sicherungsaspekt die Bildung von Rücklagen stärker betont werden. Auf der Basis welcher Ausprägung des Kapitalinteresses sich der Gruppenwille anlässlich eines Zielbildungsproblems bildet, hängt von der Einflußstruktur innerhalb der Hauptversammlung bzw. der Gesamtheit der Gesellschafter ab.

Für den Einfluß eines Gesellschafters auf die Willensbildung im Kollektiv ist die Anteilskonzentration bestimmend, die ihm legitimierte Macht verschafft. Hierbei ist nicht die wertmäßige Höhe des zur Verfügung gestellten Eigenkapitals ausschlaggebend, sondern der prozentuale Anteil. Grundsätzlich ist zwischen fehlender und vollständiger Konzentration, Majorität und Minorität der Anteile zu unterscheiden.¹⁾ Die vollständige Anteilskonzentration kann im Hinblick auf die Willensbildung im Kollektiv der Gesellschafter außer acht gelassen werden.

1) Vgl. Grothaus, Dieter (Willensbildung) S. 44 f.

Ein Minderheitsanteil verschafft in den Fällen Einfluß, in denen durch Gesetz oder Satzung für bestimmte Beschlüsse, wie z. B. Satzungsänderungen, eine Dreiviertelmehrheit vorgeschrieben ist, die ohne die Minorität nicht erreicht wird. In diesem Fall gründet sich der Einfluß des betreffenden Gesellschafters auf legitimierte und zusätzlich auf Resistenzmacht.

Verfügt ein Eigenkapitalgeber über die Mehrheit des Nominalkapitals, so ist er als Großaktionär bzw. Hauptgesellschaftler zu bezeichnen. Sein Einfluß beschränkt sich i. a. nicht auf die Ebene der Gesellschafter. Es kann vielmehr davon ausgegangen werden, daß der Großaktionär, wenn er sein Interesse berührt oder gefährdet glaubt, im Entscheidungsprozeß des Leitungsorgans unmittelbar Einfluß auf die Zielbildung ausübt, indem er an dessen Informations-, Vergleichs- und Bewertungsoperationen zur Vorbereitung eines Beschlusses teilnimmt.

Die Existenz von Kommunikationsbeziehungen ist Voraussetzung dafür, daß sich im Kollektiv eine eigenständige Willensbildung vollzieht. Deshalb ist nach den Umständen zu fragen, unter denen sich zwischen den Gesellschaftern Kontakte ergeben, die die Beschlußfassung vorbereiten. Grundsätzlich ist direkte Kommunikation zwischen Gruppenmitgliedern nur bis zu einer gewissen Größe des Kollektivs möglich.¹⁾ Wird der qualitative Umschlagspunkt für Kontakte zwischen Gruppenmitgliedern nicht überschritten, kann bei unterschiedlicher Gewichtung des Kapitalinteresses während eines Entscheidungsprozesses im Rahmen der Zielbildung mindestens ein partieller Interessenausgleich herbeigeführt werden. Auch hier findet eine gegenseitige Beeinflussung individueller Willensbildung statt. Je nachdem wie weit die Einigung geht, entwickelt sich eine

1) Vgl. S. 56 dieser Arbeit.

gemeinsame Zielvorstellung der Gesellschafter oder nur eine Beschlußvorlage, die von mehreren Gesellschaftern getragen wird. Im ersten Fall bildet sich der Gruppenwille auf der Basis eines einheitlichen, im zweiten Fall auf der Grundlage des dominierenden Interesses.

In dieser Art erfolgt die Willensbildung zwischen Gesellschaftern einer AG bzw. GmbH, wenn sich die Anteile auf wenige verteilen. Im Gegensatz zur AG hat die typische GmbH nur so viel Mitglieder, daß direkte Kommunikation noch möglich ist. Durch den Gesellschaftsvertrag kann die GmbH eine Ausgestaltung erhalten, die der einer Personengesellschaft ähnelt. Aber auch ohne einen solchen Vertrag ist für diese Rechtsform charakteristisch, daß die Unternehmung eher als "geschlossene" denn als "offene" Gesellschaft organisiert ist. Der geschlossene Verband baut auf den Persönlichkeiten der einzelnen Mitglieder auf und beschränkt deshalb die Übertragbarkeit der Gesellschaftsanteile. Während Aktien nur in Ausnahmen vinkuliert sind, ist die Übertragung von GmbH-Anteilen bei mehr als der Hälfte der Gesellschaften zustimmungsbedürftig.¹⁾

Ein Prozeß der gegenseitigen Beeinflussung individueller Willensbildung ist nicht möglich, wenn sich die Anteile auf eine Vielzahl von Gesellschaftern verteilen, die sich untereinander nicht kennen und deren Kapitalbeteiligung meistens zu gering ist, als daß sie Einfluß verschaffen würde. Unter diesen Umständen reduziert sich der Entscheidungsprozeß der Eigenkapitalgeber auf die Entschlußphase. An den Informations-, Vergleichs- und Bewertungsoperationen, die eine Abstimmung der Gesellschafter vorbereiten, sind nur Vorstand und Aufsichtsrat beteiligt, die zur Erarbeitung von Beschlußvorlagen gemäß § 124 Abs. 3 AktG verpflichtet sind. "Die Tätigkeit des Aktionärs beschränkt sich auf die Beschlußfassung als solche."²⁾ Da mit der Unter-

1) Vgl. Wiedemann, Herbert (Übertragbarkeit).

2) Baumbach, Adolf, Alfred Hueck, Götz Hueck u. a. (AktG) § 118, Rz. 3, S. 384.

breitung der Vorlage der eigentliche Beschluß gefaßt ist und die Abstimmung ihn nur legalisiert, kann in diesem Fall nicht von einer eigenständigen Willensbildung der Gesellschafter gesprochen werden.

Die juristisch verbindliche Willensbildung unter Gesellschaftern erfolgt grundsätzlich durch Abstimmung, bei der in der Regel die einfache Mehrheit des vertretenen Kapitals ausreicht und nur in bestimmten Fällen eine qualifizierte Mehrheit erforderlich ist.¹⁾ Die zur Annahme bzw. Ablehnung einer Beschlußvorlage erforderlichen Quoten können durch Stimmbindung erreicht werden. Dies setzt wiederum Kommunikation und die Einigung zwischen Gesellschaftern auf eine gemeinsame Zielvorstellung im Hinblick auf das anstehende Problem voraus. Der Interessenausgleich wird erleichtert, wenn die fehlende Einigung die Durchsetzungschance eines konkurrierenden Interessenträgers, z. B. eines anderen Gesellschafters oder des Leitungsorgans, begünstigen würde.

Eine Besonderheit ergibt sich insofern, als die Satzung bestimmte Beschlüsse von der Zustimmung eines Gesellschafters abhängig macht.²⁾ Das Vetorecht verleiht diesem dann einen inhaltlich begrenzten Einfluß, der dem eines Alleingesellschafters nahekammt.

Hiermit sind die Voraussetzungen aufgezeigt worden, unter denen sich in der Hauptversammlung oder innerhalb der Gesamtheit der Gesellschafter eine gemeinsame Zielvorstellung mit einer bestimmten Ausprägung des Kapitalinteresses bildet. Zur Kennzeichnung des Kollektivs als Willenszentrum ist im folgenden sein Einfluß zu untersuchen.

1) Vgl. § 133 Abs. 1 AktG und § 47 Abs. 1 GmbHG.

2) Vgl. z. B. Baumbach, Adolf, Alfred Hueck (GmbHG) § 45, Anm. 2 D, S. 222.

Der Einfluß der Gesellschaftergesamtheit beruht primär auf legitimierter Macht, die sich aus Gesetz und Satzung ergibt. Sie umfaßt z. B. die Beschlußfassung über die Verwendung des Bilanzgewinns, Satzungsänderungen, Maßnahmen der Kapitalbeschaffung und -herabsetzung sowie die Auflösung der Gesellschaft.¹⁾ Weiterhin kann der Vorstand gemäß § 119 Abs. 2 AktG verlangen, daß die Hauptversammlung über Fragen der Geschäftsführung beschließt.²⁾ In diesem Fall werden von der Hauptversammlung Beschlüsse gefaßt, die bei späteren Entscheidungen als Prämissen zu berücksichtigen sind und deshalb Zielcharakter haben. Die gleiche Konsequenz ergibt sich aus § 111 Abs. 4, Satz 3 AktG, wenn der Aufsichtsrat die Zustimmung zu einem Geschäft verweigert. Grundsätzlich ist die Hauptversammlung jedoch von der Geschäftsführung ausgeschlossen.³⁾ Die gesetzlich festgelegte Machtverteilung zwischen Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung ändert sich nur dann zugunsten der Aktionäre, wenn sich der Vorstand direkt an die Gesellschafter wendet, weil er z. B. im Aufsichtsrat wegen dessen Heterogenität die gewünschte Unterstützung nicht erhält oder sich von einer eventuellen Ersatzpflicht gemäß § 93 Abs. 4 AktG befreien möchte.

Könnte die Hauptversammlung durch Ablehnung einer Vorlage einen Zielbildungsprozeß beeinflussen? Ein entsprechendes Abstimmungsergebnis ist unwahrscheinlich. Die Eigenkapitalgeber einer Gesellschaft im Streubesitz kennen sich nicht untereinander und folglich ist keine Kommunikation mit der Absicht einer gemeinsamen Willensbildung möglich. Außerdem werden viele Aktionäre von Banken vertreten, die i. a. im Sinne der Verwaltung stimmen.⁴⁾ Den Kreditinstituten können zwar

1) Vgl. § 119 Abs. 1 AktG.

2) Vgl. hierzu Baumbach, Adolf, Alfred Hueck, Götz Hueck u. a. (AktG) § 119, Rz. 9, S. 389.

3) Vgl. Baumbach, Adolf, Alfred Hueck, Götz Hueck u. a. (AktG) § 118, Rz. 6, S. 384.

4) Vgl.: Riester, Wilhelm (Wirtschaftskonzentration) S. 333; Wiethölter, Rudolf (Interessen) S. 323 und S. 329 f.

Weisungen für die Ausübung des Stimmrechts erteilt werden, aber der weitaus größte Teil der Aktionäre hält sich an die Vorschläge der Bank oder reagiert gar nicht.¹⁾ Wenn Banken auch im Aufsichtsrat vertreten sind, haben sie i. a. an der Erarbeitung der Beschlußvorlagen mitgewirkt, so daß eine Ablehnung durch sie ausscheidet. Als Folge der Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt sind die Eigentümer einflußlos geworden.

Der Einfluß der Gesellschafter kann durch die Satzung ausgedehnt werden. Dies gilt insbesondere für die GmbH, weil hier die gesetzlichen Regelungen weitgehend dispositiver Art sind. Im Aktienrecht bleibt wenig Spielraum, denn die Zuständigkeiten zwischen den einzelnen Gesellschaftsorganen dürfen nicht verändert werden.²⁾

Die Satzung kann z. B. nicht die Wirksamkeit einer Geschäftsführungsmaßnahme des Vorstands an die Zustimmung der Hauptversammlung binden.³⁾ Im Gegensatz zur AG obliegt bei der GmbH die Geschäftsführung der Gesamtheit der Gesellschafter, die sie zwar delegieren können,⁴⁾ aber grundsätzlich über eine stärkere Position gegenüber dem Leitungsorgan verfügen. Dies wird auch dadurch bestätigt, daß gemäß § 38 Abs. 1 GmbHG die Bestellung der Geschäftsführer jederzeit widerruflich ist und daß das Leitungsorgan nicht verpflichtet ist, für Beschlußfassungen Vorschläge zu unterbreiten.

Welche Schlußfolgerungen ergeben sich aus diesen Überlegungen für die Beantwortung der Frage, ob die Gesellschafter als Willenszentrum bezeichnet werden können? Die Gesamtheit der Gesellschafter einer typischen GmbH

1) Vgl. Wiethölter, Rudolf (Interessen) S. 328.

2) Vgl. Baumbach, Adolf, Alfred Hueck, Götz Hueck u. a. (AktG) § 119, Rz. 8, S. 389.

3) Vgl. Baumbach, Adolf, Alfred Hueck, Götz Hueck u. a. (AktG) § 119, Rz. 8, S. 389.

4) Vgl. Baumbach, Adolf, Alfred Hueck (GmbHG) § 45, Anm. 2 C, S. 221 f. und § 46, Anm. 1 A, S. 224.

verfügt über ausreichende legitimierte Macht und folglich über Durchsetzungschancen im Zielbildungsprozeß. Sofern sich ein Gruppenwille bildet, handelt es sich um ein Willenszentrum. Im Hinblick auf die AG ist zu differenzieren zwischen Gesellschaften, bei denen sich die Anteile auf einige wenige Aktionäre verteilen, und anderen, deren Aktien breit gestreut sind. Im ersten Fall handelt es sich bei der Gesamtheit der Gesellschafter einer AG um ein Willenszentrum, wenn sich ein Gruppenwille selbständig herausbildet. Im zweiten Fall ist der Entscheidungsprozeß der Gesellschafter auf die Entschlußphase reduziert, so daß keine eigenständige Willensbildung stattfinden kann und die durch Gesetz und Satzung eingeräumten Kompetenzen unbedeutend sind. Es handelt sich folglich bei den Gesellschaftern um kein Willenszentrum.

Die Gesellschafter als Kollektiv erfüllen also nur dann die Voraussetzungen eines Willenszentrums, wenn die Größe der Gruppe nicht den qualitativen Umschlagspunkt erreicht. Bei breiter Streuung der Anteile bestehen keine nennenswerten Chancen zur Entwicklung und Durchsetzung eigener Zielvorstellungen. Dies gilt für die AG und die GmbH. Aus diesem Grund und weil letzten Endes die Anzahl der Gesellschafter für deren Kennzeichnung als Willenszentrum ausschlaggebend ist, erscheint es sinnvoll, bei der Untersuchung pluralistischer Zielbildung die Hauptversammlung als gesellschaftsrechtliches Organ zu vernachlässigen.

Handelt es sich bei der Gesellschaftergesamtheit um eine Gruppe, zwischen deren Mitgliedern noch direkte Kommunikation möglich ist, so beruht der Einfluß auf die Zielbildung zusätzlich auf zwei weiteren Machtbasen. Die Sanktionsmacht der Gesellschafter, dem Vorstand oder Aufsichtsrat Entlastung zu verweigern bzw. zu erteilen und Mitglieder des Aufsichtsrats nicht

wiederzuwählen bzw. in ihrem Amt zu bestätigen, verschafft mittelbaren Einfluß auf die Zielbildung. Auf Resistenzmacht gründen die Gesellschafter ihre Einflußnahme auf Beschlußvorlagen dann, wenn sie die Verweigerung ihrer benötigten Zustimmung androhen, z. B. bei Kapitalerhöhungen und -herabsetzungen, bei Fusionen sowie beim Abschluß von Unternehmensverträgen. Begrenzt wird dieser Einfluß innerhalb einer symmetrischen Machtbeziehung durch die umfangreiche Informations- und Expertenmacht des Leitungsorgans.

Nachdem die Voraussetzungen diskutiert worden sind, unter denen die Gesellschafter als Willenszentrum bezeichnet werden können, ist die Frage nach der Art des Einflusses auf die Zielbildung zu stellen. Für die Beantwortung werden die Gesellschafter als soziale Einheit aufgefaßt. Auf eigene Initiative oder auf Veranlassung des Vorstands bzw. Aufsichtsrats beteiligen sich die Gesellschafter an einem Entscheidungsprozeß im Leitungs- oder Kontrollorgan. Der Anstoß geht von den Gesellschaftern aus, wenn sie durch die Lieferung von Impulsinformationen oder bereits durch die Propagierung einer Zielvorstellung beabsichtigen, erstmalige Zielbildungsprozesse oder Zieländerungsprozesse auszulösen. Häufig bemüht sich auch das Leitungsorgan um die Teilnahme der Gesellschafter an seiner Zielentscheidung, um für die eigene Zielvorstellung Unterstützung zu erhalten.

Wenn die Gesellschafter an einem Entscheidungsprozeß im Vorstand oder Aufsichtsrat teilnehmen, üben sie un mittelbaren Einfluß aus. Kraft rational und emotional wirkender Machtmittel beeinflussen sie während der Beratungen die individuelle Willensbildung der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder. Drohen die Gesellschafter mit der Verweigerung einer erforderlichen Zustimmung, setzen sie Daten und verfügen insofern auch über mittelbaren Einfluß.

Aus den Kontakten zwischen Gesellschaftern und Vorstands- bzw. Aufsichtsratsmitgliedern ergeben sich Konsequenzen für Ablauf und Ergebnis eines Zielbildungsprozesses. Da sich die Gesellschafter beratend und vorentscheidend an der Suche, dem Vergleich und der Bewertung von Alternativen beteiligen, wirken sie auf die Auswahl einer Zielalternative und folglich auf das Ergebnis des Prozesses ein. Hierbei handelt es sich um die Beschlußvorlage, über welche die Gesamtheit der Gesellschafter zu befinden hat, soweit der Gegenstand der Zielbildung sich auf Beteiligungsrechte der Gesellschafter beschränkt. Das sind insbesondere Fragen, die den Finanzbereich betreffen, wie z. B. Kapitalerhöhungen und -herabsetzungen sowie die Gewinnverwendung, und überbetriebliche Probleme, wie beispielsweise eine geplante Fusion oder das Eingehen einer Interessengemeinschaft. Im Einzelfall kann der Einfluß von einem starken Gesellschafterwillenszentrum auf weitere Problemkreise ausgedehnt werden.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß die Gesellschafter als Willenszentrum einen inhaltlich beschränkten Einfluß auf die Zielbildung in der Unternehmung haben, dessen Intensität von der Stärke des Leitungsorgans abhängt. Weiterhin beeinträchtigt die Informations- und Expertenmacht des Vorstands die Durchsetzungschancen der Gesellschafter in pluralistischen Zielbildungsprozessen.

23212 Durch Delegation von Leitungskompetenzen legitimierte Willenszentren

Unter Berücksichtigung der hierarchischen Struktur der Unternehmung lassen sich besondere Interessenträger innerhalb des Leitungszusammenhangs analysieren. Da ab einer bestimmten Größenordnung der Unternehmung die Füh-

rungsfunktion nicht mehr von einem Leitungsorgan allein wahrgenommen werden kann, müssen Entscheidungsbefugnisse delegiert werden.¹⁾ Dies geschieht in vertikaler und horizontaler Richtung. Die hierdurch entstehenden nach- und nebengeordneten Instanzen machen in ihrer Gesamtheit das Leitungssystem aus. Die Stellen mit Leitungsbefugnissen werden im folgenden als Singularinstanzen aufgefaßt.²⁾

Der Inhaber einer Stelle, die mit Leitungsbefugnissen ausgestattet ist, soll als leitender Angestellter bezeichnet werden, ohne auf die Abgrenzungsproblematik des Begriffs näher einzugehen.³⁾ Der leitende Angestellte ist im wesentlichen durch qualifizierte Kenntnisse und Fähigkeiten, verbunden mit Berufserfahrung, sowie durch die Funktion des Unternehmiergehilfen gekennzeichnet.⁴⁾ Darüber hinaus charakterisiert ihn, daß er im Verhältnis zum Arbeitgeber wie andere Arbeitnehmer in einem z. T. stark ausgeprägten persönlichen und wirtschaftlichen Abhängigkeitsverhältnis steht, aber in bezug auf die nicht leitenden Arbeitnehmer weitgehende Direktionsrechte besitzt, die dem leitenden Angestellten eine arbeitgeberähnliche Stellung verleihen.⁵⁾

Die interessenbedingte Teilnahme des leitenden Angestellten an Zielbildungsprozessen ist grundsätzlich davon abhängig, ob seine motivationalen Interessen durch das anstehende Entscheidungsproblem berührt sind. Ist

1) Vgl. Bleicher, Knut (Zentralisation) S. 166 ff.

2) Vgl. zum Begriff: Kosiol, Erich (Aktionszentrum) S. 72.

3) Vgl. hierzu z. B.: Hartmann, Heinz, Erika Bock-Rosenthal, Elvira Helmer (Angestellte) S. 27 ff.; Pross, Helge, Karl W. Boetticher (Manager) S. 19.

4) Vgl. Wiegand, Dietrich (Arbeitnehmer) S. 44, Tz. 87.

5) Zur hiermit verbundenen Statusinkongruenz des leitenden Angestellten vgl. Frei, Manfred-Dieter (Bestimmungsfaktoren) S. 190 f.

dies nicht der Fall, akzeptiert er das ihm vorgegebene Ziel, und dieses geht als Prämisse in seine weiteren Entscheidungen ein. Die Zielbildung selbst ist abgeschlossen, der Instanzeninhaber arbeitet an der Zielverwirklichung. Ergibt sich jedoch beim leitenden Angestellten in bezug auf ein Entscheidungsproblem ein Interesse als Anteilnahme, so entwickelt sich eine eigene Zielvorstellung. Für die weitere Analyse der Zielbildung wird die Beteiligung des leitenden Angestellten an Zielbildungsprozessen unterstellt.

Hieraus ergibt sich die Frage nach dem vertretenen unternehmungsbezogenen Interesse. Aufgrund seiner Charakterisierung als persönlich und wirtschaftlich abhängiger Unternehmungsgehilfe bereitet die Antwort Schwierigkeiten. Der leitende Angestellte orientiert sich an seinen motivationalen Interessen und strebt wie ein Manager nach Sicherheit, indem er seine Position mindestens zu erhalten, meistens zu verbessern sucht. Je mehr seine Vergütung an den Erfolg der Unternehmung gekoppelt ist, desto eher wird die vertretene Zielvorstellung dem Kapitalinteresse zuzuordnen sein. Da sich der leitende Angestellte jedoch in größerer wirtschaftlicher Abhängigkeit befindet und stärker weisungsgebunden ist als ein Mitglied des Leitungsorgans, kann die durch ihn vertretene Zielvorstellung auch von einem spezifischen Arbeitnehmerinteresse geprägt werden. Daher ist das von einem Instanzeninhaber vertretene unternehmungsbezogene Interesse nicht eindeutig bestimmbar. Je näher der leitende Angestellte dem Leitungsorgan steht, desto eher wird seine Zielvorstellung von einem Kapitalinteresse getragen, während sich mit wachsender Distanz die Elemente des Arbeitnehmerinteresses verstärken.

Nachdem der leitende Angestellte als Interessenträger herausgearbeitet worden ist, bleibt die Basis seines Einflusses zu untersuchen. Grundsätzlich kommen für

den Instanzeninhaber sämtliche Machtgrundlagen in Frage, insbesondere aber die legitimierte, Informations- und Sanktionsmacht. Hierauf konzentriert sich die folgende Analyse.

Der Instanzeninhaber verfügt über legitimierte Macht, denn die formale Übertragung von Kompetenzen macht ihn zum Unternehmiergehilfen. Gerade die Delegation von Entscheidungsbefugnissen und die dadurch erlangte formale Autorität sind für die in diesem Abschnitt analysierten Interessenträger charakteristisch. Da die Zuständigkeiten von übergeordneten auf nachgeordnete Stellen delegiert werden, partizipieren letztere an der formalen Autorität ersterer, d. h., ihre legitimierte Macht leitet sich im Grunde vom Leitungsorgan ab. Im einzelnen handelt es sich um die Einräumung von Verfügungs-, Antrags-, Mitsprache-, Entscheidungs-, Anordnungs- oder Vertretungskompetenzen.¹⁾ Sie verschaffen Einfluß, der inhalts- und intensitätsmäßig festgelegt ist. Ergänzend ist darauf hinzuweisen, daß nicht immer eine formelle Übertragung bestimmter Vollmachten erfolgen muß, sondern Befugnisse auch auf der Duldung entsprechender Handlungen beruhen können.

Die legitimierte Macht von leitenden Angestellten wird regelmäßig durch Informations- und Expertenmacht ergänzt. Die im Zeitablauf erworbene funktionale Autorität erweitert den Machtbereich und vergrößert die Machtfülle. Bei den Inhabern unterer bis mittlerer Instanzen herrscht die Expertenmacht vor, jedoch wird beim Aufstieg in der Hierarchie das Spezialistenelement zunehmend schwächer.²⁾ Die Informationsmacht ergibt sich dann verstärkt aus der Position im Kommunikationssystem.

1) Vgl. Hill, Wilhelm, Raymond Fehlbaum, Peter Ulrich (Organisationslehre) S. 230.

2) Vgl. Thompson, Victor A. (Hierarchie) S. 223.

In diesem Fall umfaßt das Einflußpotential die Auswahl, Filterung und Verdichtung von Informationen, die im Rahmen der Zielbildung benötigt werden.¹⁾ Der Einsatz von Informationsmacht kann in einer Akzentverlagerung, in gezielten Teilinformationen oder im Zurückhalten von Nachrichten bestehen. Das Verheimlichen und Manipulieren, um z. B. Fehler zu verschweigen,²⁾ wird durch tiefe und breite Stellengliederung begünstigt. Faßt man die Arbeitsbeziehungen von Leitung und Ausführung als Kommunikationsbeziehungen auf, wird die Störanfälligkeit deutlich.³⁾ Denn die einzelnen Instanzen sind Sender, Empfänger und vor allem auch Zwischenstationen auf dem Kommunikationsweg zwischen anderen Sendern und Empfängern.⁴⁾ Gerade die vielseitige Wirkung der Informationsmacht begünstigt die Entstehung symmetrischer Machtbeziehungen und erklärt die Komplexität der Machtstruktur in der Unternehmung.

Für den Einfluß eines leitenden Angestellten ist weiterhin die Sanktionsmacht von Bedeutung. Er verfügt z. B. dadurch über Belohnungen und Bestrafungen, daß der Aufstieg innerhalb der Unternehmenshierarchie in der Regel von der Beurteilung durch Vorgesetzte abhängig ist. Das Bewußtsein dieser Tatsache kann den Untergebenen eher veranlassen, Informationen des Vorgesetzten als Entscheidungsprämissen zu akzeptieren. Weiterhin ist an die zahlreichen Sanktionsmöglichkeiten, wie Zuweisung bzw. Befreiung von schwieriger oder anregender Arbeit, Verweigerung bzw. Gewährung von Statussymbolen usw. zu erinnern. Wenn Initiativen einer Instanz dem Veto einer übergeordneten ausgesetzt sind,⁵⁾ verleiht auch dieser Umstand der letzteren Sanktionsmacht. Dieser Machttyp bewirkt einerseits ein bereitwilligeres

1) Vgl. Häusler, Joachim (Grundfragen) S. 29.

2) Vgl. Kluth, Heinz (Soziologie) S. 35.

3) Vgl. Bleicher, Knut (Zentralisation) S. 168.

4) Vgl. Katz, Elihu, Paul F. Lazarsfeld (Einfluß) S. 7.

5) Vgl. Thompson, Victor A. (Hierarchie) S. 217.

Befolgen von Anordnungen, andererseits erklärt er, daß ein Unternehmungsmitglied bestehende Ermessensräume u. U. nur begrenzt ausnutzt.

Für ein Willenszentrum, das seine legitimierte Macht durch die Delegation von Leitungskompetenzen erwirbt, ist die Frage von Bedeutung, wovon die Stärke des Einflusses auf die Zielbildung, die sich im Machtbereich zeigt, abhängt. Als Determinanten werden der Grad der Zentralisation bzw. Dezentralisation in der Unternehmung, die primäre Orientierung der Aufbauorganisation und der praktizierte Führungsstil erörtert.

Zentralisation und Dezentralisation als grundsätzliche Möglichkeiten des organisatorischen Gestaltens können in dreierlei Weise interpretiert werden: geographisch, als allgemeines Problem der Zuordnung von Aufgaben zu Stellen nach einem Merkmal und als spezielles Problem der Zuordnung von Entscheidungskompetenzen zu Stellen.¹⁾ Für die vorliegende Untersuchung erfolgt eine Beschränkung auf die Zuordnung von Entscheidungskompetenzen. Grundsätzlich hat die Delegation von Leitungsbefugnissen für die Stelleninhaber eine begrenzte Entscheidungsfreiheit zur Folge, die auch gleichzeitig Einfluß sichert. Die Entscheidungsfreiheit kann z. B. in der selbständigen Beschaffung und/oder Verwendung von Informationen sowie in Modifikationen vorgegebener Aufgaben und in der selbständigen Entwicklung von Teilaufgaben bestehen.²⁾ Zunehmende Dezentralisation führt zu größerer Breite und Tiefe der Hierarchie. Hieraus ergibt sich eine engere Begrenzung des sachlichen und personellen Einflußbereichs, jedoch verstärkt sich der Einfluß auf die Zielbildung im Rahmen der übertragenen Kompetenzen.

1) Vgl. Hill, Wilhelm, Raymond Fehlbaum, Peter Ulrich (Organisationslehre) S. 174 f.

2) Vgl. auch March, James G., Herbert A. Simon (Organisations) S. 144 f.

Die Aufbauorganisation als weitere Determinante kann primär auf Personen oder auf Funktionen ausgerichtet sein. So findet man z. B. im Mittelbetrieb eine typischerweise personenbezogene Organisation,¹⁾ die dem betreffenden Stelleninhaber einen großen sachlichen Einflußbereich verschafft. Aus dieser Konstellation ergibt sich eine "starke persönliche Abhängigkeit von Gefallen und Wohlwollen"²⁾ des führenden Stelleninhabers. In der Personenbezogenheit liegt der Grund dafür, daß es im Leitungssystem des Mittelbetriebs i. a. wenige, aber einflußreiche Willenszentren gibt. Mit wachsender Unternehmungsgröße orientiert sich die Aufbauorganisation an Funktionen. Unabhängig von der primären Ausrichtung der Aufbauorganisation werden die Singularinstanzen häufig mit ihren Aufgabenbereichen identifiziert, so daß die Auseinandersetzungen zwischen Willenszentren als Abteilungskonflikte bezeichnet werden.³⁾

Der Führungsstil ist als letzte Determinante zu berücksichtigen. "Unter einem Führungsstil soll die allgemeine, raum- und zeit-(epochen-)spezifische Art der Ausübung von Führungsfunktionen verstanden werden."⁴⁾ Folgt man der Unterscheidung zwischen autokratischem und kooperativem Führungsstil, so ist der Entscheidungsspielraum eines Willenszentrums und folglich der Einfluß auf die Zielbildung beim letzteren wesentlich größer. Dies ergibt die Analyse der Merkmale, die Bleicher tabellarisch erfaßt hat.⁵⁾

Im Gegensatz zum autokratischen Führungsstil ist beim kooperativen der Konkretisierungsgrad der Aufgabe ge-

1) Vgl. Ausschuß für wirtschaftliche Verwaltung (AWV) (Hrsg.) (Aufbau) S. 23 ff. und S. 70.

2) Ausschuß für wirtschaftliche Verwaltung (AWV) (Hrsg.) (Aufbau) S. 93.

3) Vgl. hierzu Strasser, Helge (Zielbildung) S. 29.

4) Bleicher, Knut (Perspektiven) S. 49.

5) Vgl. zum folgenden Bleicher, Knut (Perspektiven) S. 50 ff.

ringer und der Entscheidungsspielraum eines Interessenträgers daher größer. Außerdem werden neben Ausführungsaufgaben auch Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollaufgaben übertragen, so daß eine Teilnahme an Zielbildungsprozessen nichts Außergewöhnliches bedeutet. Ferner ist für den kooperativen Führungsstil eine Auflockerung der Unterstellungsverhältnisse charakteristisch, indem informale Beziehungen toleriert werden.

Die bisherige Analyse ergibt, daß es sich bei den Inhabern von Stellen mit Leitungsbefugnissen um individuelle Willenszentren handelt. Die von ihnen vertretenen Zielvorstellungen lassen sich keinem unternehmensbezogenen Interesse eindeutig zuordnen, sondern enthalten Elemente des Kapital- und des Arbeitnehmerinteresses. Nachdem ihr Einfluß durch die legitimierte, Sanktions-, Informations- und Expertenmacht erklärt worden ist, bleibt die Frage zu beantworten, wie Willenszentren, die durch die Delegation von Leitungskompetenzen legitiert sind, auf die Zielbildung einwirken.

Wenn innerhalb einer arbeitsteiligen Organisation einem Willenszentrum Entscheidungs-, Anordnungs- und Verfügungskompetenzen eingeräumt worden sind, besitzt es mittelbaren Einfluß auf die Zielbildung. Aufgrund der Entscheidungskompetenz führt das Willenszentrum eine eigenständige Informations- und Alternativensuche bzw. -bewertung durch, um global vorgegebene Orientierungsgrößen zu konkretisieren. Im mehrstufigen Entscheidungsprozeß zur Lösung komplexer Probleme werden durch Vor- und Teilentscheidungen Daten für gegenwärtig laufende und spätere Zielbildungsprozesse gesetzt. Hierdurch tritt eine Veränderung des Entscheidungsfeldes auf höherer, tieferer oder gleicher Ebene ein, so daß sich der Einfluß des Willenszentrums auf über-,

unter- und nebengeordnete Stelleninhaber erstreckt. Anordnungskompetenzen verstärken die beschriebene Wirkung. Die Verfügung über Produktionsfaktoren befähigt ebenfalls zur Veränderung eines Entscheidungsfeldes. Hieraus ergibt sich für das Willenszentrum die Möglichkeit zur Zielmanipulation, denn die Übertragung von Befugnissen schafft für den delegierenden Unternehmungsangehörigen komplementäre Abhängigkeit.

Aufgrund von Antrags- und Mitsprachekompetenzen verfügt das Willenszentrum weiterhin über unmittelbaren Einfluß während der Informations-, Vergleichs- und Bewertungsoperationen im Rahmen eines Zielbildungsprozesses. Durch den Einsatz von rational und emotional wirkenden Machtmitteln sowie unter Berufung auf die formale und funktionale Autorität vertritt das Willenszentrum seine Zielvorstellung.

Die Beeinflussung erstreckt sich auf Auslösung, Ablauf und Ergebnis eines Zielbildungsprozesses. Das Willenszentrum kann aufgrund seiner legitimierten Macht Zieländerungsprozesse zur Konkretisierung von Globalentscheidungen oder zur Anpassung an Datenänderungen in Gang setzen. Weiterhin veranlaßt es Zieländerungsprozesse durch die Bereitstellung von Ergebnisinformationen früherer Entscheidungsprozesse. Diese Informationen beruhen zum einen auf der Überprüfung einer getroffenen Entscheidung im Hinblick auf ihre Realisierbarkeit und Zweckmäßigkeit, zum anderen auf der Berücksichtigung von endogenen und exogenen Datenänderungen. Insofern gibt das Willenszentrum den Anstoß für revidierende und modifizierende Entscheidungen, die zur Anpassung bzw. zum Austausch bisheriger Ziele führen. Weiterhin verursacht das Willenszentrum erstmalige Zielbildungsprozesse, indem es Impulsinformationen aus seinem Aufgabebereich liefert.

Durch die Beteiligung an der Identifizierung eines Problems sowie an der Suche, dem Vergleich und der Bewertung von Alternativen wirkt das Willenszentrum auf Ablauf und Ergebnis eines Zielbildungsprozesses ein. In diesem Zusammenhang kommt der Informationsmacht große Bedeutung zu, denn als Folge der übertragenen Kompetenzen ist das Willenszentrum häufig gegenüber unter-, über- und gleichgeordneten Stelleninhabern im Besitz der relevanten Informationen. Ihr gezielter Einsatz verbessert seine Durchsetzungschancen im Zielbildungsprozeß.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß Willenszentren, die durch die Delegation von Leitungskompetenzen legitimiert sind, ein spezifisches Kapital- bzw. Arbeitnehmerinteresse vertreten. Sofern dieses berührt ist, versucht ein solches Willenszentrum, im Rahmen seines Handlungsspielraums durch Sammeln zusätzlicher Informationen, mittels Erarbeitung und Bewertung weiterer Lösungsmöglichkeiten sowie aufgrund von Datenänderungen in der Umwelt ein vorgegebenes Ziel in seinem Sinne zu interpretieren, zu konkretisieren und zu verändern bzw. ein neues Ziel zu entwickeln. Der Einfluß dieser Willenszentren auf die Zielbildung und ihre Durchsetzungschancen ergeben sich im wesentlichen aus der Art und dem Umfang der übertragenen Befugnisse.

2322 Stäbe als Willenszentren

Innerhalb des Stabszusammenhangs lassen sich weitere Willenszentren als Teilnehmer an Zielbildungsprozessen analysieren. Der Stabszusammenhang erfaßt "Assistenz- oder Unterstützungsbeziehungen zwischen Leitungs- und Stabsstellen, die auf einer besonders engen, sachlich

und persönlich bedingten Kooperation beruhen."¹⁾
 Stabsstellen sind weder Instanzen noch rein ausführende Stellen, sie ergänzen das Liniensystem.

Der Inhaber einer Stabsstelle, der im folgenden auch als Stab bezeichnet wird, ist auf seine Eigenschaft als Willenszentrum zu untersuchen. In bezug auf die individuelle Willensbildung wird auf die Ausführungen über einen leitenden Angestellten verwiesen. Daher konzentriert sich die Beantwortung der Frage, ob der Stab die Voraussetzungen eines Willenszentrums erfüllt, auf seinen Einfluß. Als relevante Machtgrundlagen sind die legitimierte, die Informations- und Expertenmacht sowie die Sanktionsmacht zu erörtern.

Zur Verdeutlichung der legitimierten Macht des Stabes ist von seinen Aufgaben auszugehen. Sie bestehen in der Entlastung und Unterstützung der Instanz, aus deren Aufgabenbereich bestimmte Teilaufgaben dezentralisiert wurden.²⁾ Die dezentralisierten Teilaufgaben können planender, beratender, informierender, ausführender und kontrollierender Art im Kompetenzbereich der Instanz sein.³⁾ Ausführende und kontrollierende Aufgaben beinhalten Differenzierungen globaler Aufgaben einschließlich einzelner Anweisungen.⁴⁾ Diese Aufgaben erklären den Einfluß und begrenzen gleichzeitig den Machtbereich eines Stabes, und zwar einerseits gegenüber der zugehörigen Instanz, andererseits in bezug auf untergeordnete Linienstellen.

1) Kosiol, Erich (Aufbauorganisation) Sp. 186.

2) Vgl. Bleicher, Knut (Zentralisation) S. 131 f.

3) Vgl. Kosiol, Erich (Aufbauorganisation) Sp. 187.

4) Vgl.: Kosiol, Erich (Organisation) S. 137; derselbe (Aktionszentrum) S. 74.

Die legitimierte Macht des Stabes muß durch Informationsmacht ergänzt werden, um maßgeblichen Einfluß auf die Zielbildung in der Unternehmung auszuüben. Soweit der Stab planend, informierend und beratend für die zugehörige Instanz tätig ist, beteiligt er sich an ihren Informations-, Vergleichs- und Bewertungsoperationen im Rahmen der Zielbildung. Hier bringt er Informationen aus ausführender und kontrollierender Tätigkeit ein sowie sein spezielles Fachwissen, das ihm funktionale Autorität verschafft. Der Stab entwickelt also Alternativen, über die von der Leitungsstelle entschieden werden soll, denn er ist nicht berechtigt, ein Ziel für verbindlich zu erklären. Trotzdem kann der Stab aufgrund seiner fachlichen Kompetenz eine starke Stellung erlangen.¹⁾ Gerade als Folge der Expertenmacht besteht die Gefahr, daß die Grenzen von Verantwortung und Kompetenz verwischt werden,²⁾ da die sachkundige Beratung objektiv als Empfehlung wirkt. Diese Tendenz wird durch einen kooperativen Führungsstil verstärkt, denn im Hinblick auf die Autoritätsbasis bewirkt er eine Verlagerung von der formalen zur funktionalen Autorität.³⁾

Für den Einfluß des Stabes ist weiterhin entscheidend, daß er über ein Informationspotential verfügt, das der Instanz nur insoweit zugänglich wird, als der Stab Informationen abgibt.⁴⁾ Die Verfälschung, die Selektion oder das Vorenthalten von Informationen zum Zweck der Beeinflussung sind deshalb nicht auszuschließen.⁵⁾

Der Informationsmacht des Stabes entsprechen die funktionale und die komplementäre Abhängigkeit der zugehörigen Instanz, in die sie sich durch Delegation be-

1) Vgl. Hill, Wilhelm, Raymond Fehlbaum, Peter Ulrich (Organisationslehre) S. 198.

2) Vgl. Potthoff, Erich (Stabsstellen) S. 702.

3) Vgl. Bleicher, Knut (Perspektiven) S. 50 ff.

4) Vgl. Irle, Martin (Macht) S. 27.

5) Vgl. Irle, Martin (Macht) S. 27.

stimmter Teile ihres Aufgabenbereichs begibt.¹⁾ Komplementäre Abhängigkeit kennzeichnet den Sachverhalt, daß die Linieninstanz ihre Aufgaben nur mit Hilfe des zugehörigen Stabes erfüllen kann. Hieraus könnte man weiterhin auf Resistenzmacht als eine Einflußgrundlage des Stabes schließen, die jedoch praktisch keine Bedeutung hat, weil die Durchsetzungschancen für eigene Zielvorstellungen aufgrund der anderen Machtbasen wesentlich größer sind und ein offener Konflikt mit anderen Interessenträgern vermieden wird.

Nachdem der Einfluß des Stabes in bezug auf die zugehörige Instanz untersucht worden ist, bleibt noch das Verhältnis zu untergeordneten Linienstellen zu erörtern. Um die Vorteile der klaren Kompetenz- und Verantwortlichkeitsabgrenzung des Einliniensystems mit den Vorteilen der Spezialisierung des Mehrliniensystems zu verbinden, kann jede Linienstelle berechtigt und verpflichtet werden, den Rat eines Stabes in Anspruch zu nehmen.²⁾ Eine solche Anweisung erweitert die legitimierte Macht des Stabes, und zwar unabhängig davon, ob er mit einer beschränkten Weisungsbefugnis ausgestattet ist. Wird der Stab zur Meldung verpflichtet, wenn eine Linienstelle von der Beratung keinen Gebrauch macht oder wenn dem Stab Ereignisse aus dem Kompetenzbereich der Linie auffallen, so werden die Informationsmacht und die legitimierte Macht durch Sanktionsmacht ergänzt. Mit negativen Sanktionen kann der Stab insbesondere dann drohen, wenn der Fall mit dem betroffenen leitenden Angestellten besprochen und ihm die Absicht, Meldung zu erstatten, mitgeteilt wird.

Stäbe unterscheiden sich durch die Stärke ihres Einflusses auf die Zielbildung, die sich im Machtbereich ausdrückt. Dieser ist vom Aufgabenumfang des Stabes, von

1) Irle spricht in diesem Zusammenhang von informationeller Abhängigkeit. Vgl. Irle, Martin (Macht) S. 27.

2) Vgl.: Höhn, Reinhard (Stabsstellen) Sp. 1550; Potthoff, Erich (Stabsstellen) S. 688 f.

der Rangstufe und dem Informationsstand der zugehörigen Instanz sowie vom Vertrauensverhältnis zwischen den Beteiligten abhängig. Unter dem Aspekt der Ver-
richtung lassen sich generalisierte und spezialisier-
te Stabsstellen, Stabsgeneralist und -spezialist bzw.
Fachstab, unterscheiden.¹⁾ Der Stabsgeneralist ist mit
sämtlichen beschriebenen Aufgaben für eine Instanz be-
traut, während der Stabsspezialist nur ganz bestimmte
Teilaufgaben, meistens innerhalb einer Stabsabteilung,
erfüllt. Da i. a. die dem Stab übertragene Aufgabe glo-
bal formuliert wird,²⁾ ergibt sich auch bei begrenztem
Aufgabengebiet ein Gestaltungsspielraum und folglich
Einfluß auf die Zielbildung.

Für den Machtbereich eines Stabes ist als weitere De-
terminante die Rangstufe der Instanz zu berücksichti-
gen, der der Stab zugeordnet ist. Grundsätzlich leitet
sich der Aufgabenumfang des Stabes aus dem Kompetenz-
bereich der zugehörigen Instanz ab. Potthoff weist un-
ter Berufung auf Allen auf einen in diesem Zusammen-
hang wesentlichen Umstand hin. Je nachdem ob ein Stab
einer höheren bzw. rangniedereren Instanz zugeordnet ist,
überwiegen die Beratungs- bzw. Ausführungsaufgaben.³⁾
Der Einfluß einzelner Stäbe hat folglich unterschied-
liches Gewicht. Da die rangniedereren Stabsstellen ein
beträchtliches Maß an Facharbeit für die unteren Füh-
rungsebenen leisten, ist ihr Einfluß auf die Zielbil-
dung geringer als der der Stäbe auf höherer Ebene. Sie
konkretisieren im wesentlichen Anweisungen höherer In-
stanzen.

Bei ranghöheren Stäben dominiert die Beratung der zu-
gehörigen Instanz in Zielbildungsprozessen. Zusätzlich

1) Vgl.: Kosiol, Erich (Organisation) S. 139 f.;
Potthoff, Erich (Stabsstellen) S. 694.

2) Vgl. Höhn, Reinhard (Stabsstellen) Sp. 1551.

3) Vgl. Potthoff, Erich (Stabsstellen) S. 687.

verfügen diese Stäbe oft über ein funktionales Anordnungsrecht.¹⁾ Dies gilt insbesondere für Stabsstellen mit "Querschnittsfunktionen"²⁾, wie z. B. für die Organisations- oder Rechtsabteilung. Der Einfluß ranghöherer Stäbe wird ferner dadurch bestimmt, daß sie am ehesten mitwirken bei der Festlegung und Erweiterung ihrer eigenen Aufgaben.³⁾ Ranghöhere Stäbe haben auch regelmäßig eine bessere Orientierung über die Verwendung der von ihnen zur Verfügung gestellten Informationen und unterbreiteten Empfehlungen, um ggf. korrigierend in der Phase der Ausführung einzugreifen.⁴⁾

Eine Begrenzung des Einflusses auf die Zielbildung ergibt sich bei starker Position des Instanzeninhabers, wenn dieser z. B. über einen ausreichenden Informationsstand gegenüber dem Stab verfügt. Weiterhin ist der Einfluß des Stabes beschränkt, wenn er bei einem komplexen Entscheidungsproblem nur einen speziellen Aspekt beurteilt, der Instanzeninhaber aber eine Zielentscheidung für einen umfassenderen Problembereich zu treffen hat.⁵⁾

Die bisherigen Überlegungen konzentrierten sich ausschließlich auf die sachlichen Voraussetzungen der Kooperation zwischen einem Stab und einem leitenden Angestellten. Die Assistenz- und Unterstützungsbeziehungen innerhalb des Stabszusammenhangs beruhen aber zusätzlich auf persönlichen Bedingungen. Deshalb ist weiterhin das Vertrauensverhältnis zwischen den beteiligten Unternehmungsangehörigen für den Einfluß eines Stabes auf die Zielbildung bestimmend. Je stärker das Vertrauen, desto eher überzeugt der Stab und desto

1) Vgl.: Altfelder, Klaus (Stabsstellen) S. 77;

Potthoff, Erich (Stabsstellen) S. 689.

2) Potthoff, Erich (Stabsstellen) S. 692.

3) Vgl. Irle, Martin (Macht) S. 88.

4) Vgl. Irle, Martin (Macht) S. 89.

5) Vgl. Hartmann, Heinz (Autorität) S. 114.

größer ist sein Einfluß in einem Zielbildungsprozeß. Hieraus folgt eine relativ starke Personenabhängigkeit der Stabsstelle.¹⁾

Bislang hat die Analyse ergeben, daß es sich bei den Inhabern von Stabsstellen um individuelle Willenszentren handelt. Wie beim leitenden Angestellten lassen sich auch hier die von ihnen vertretenen Zielvorstellungen keinem unternehmungsbezogenen Interesse eindeutig zuordnen, sondern sie enthalten Elemente des Kapital- und des Arbeitnehmerinteresses. Nachdem der Einfluß eines Stabes gegenüber der zugehörigen Instanz und in bezug auf untergeordnete Linienstellen durch die legitimierte, Informations- und Sanktionsmacht erklärt worden ist, bleibt zu untersuchen, wie der Stab auf die Zielbildung einwirkt.

Aufgrund der ihm übertragenen Planungs-, Beratungs-, Informations-, Ausführungs- und Kontrollaufgaben besitzt der Stab unmittelbaren Einfluß während der Informations-, Vergleichs- und Bewertungsoperationen in Zielbildungsprozessen. Hier setzt er rational und emotional wirkende Machtmittel gegenüber der zugehörigen Instanz bzw. untergeordneten Linienstellen ein, um eine Zielvereinbarung zu erreichen, die seiner Zielvorstellung entspricht. Die dezentralisierten Teilaufgaben des Stabes verschaffen ihm auch mittelbaren Einfluß, der ebenfalls im Verhältnis zur zugehörigen Instanz wie im Hinblick auf untergeordnete Linienstellen die Vertretung eigener Zielvorstellungen ermöglicht. Der Stab setzt durch Vor- und Teilentschlüsse Daten für gegenwärtig laufende und spätere Zielbildungsprozesse, was zur Veränderung des Entscheidungsfeldes führt. Da sich der vorgesetzte leitende Angestellte in komplementärer Abhängigkeit befindet, ist eine Tendenz zur Zielmanipulation durch den Stab grundsätzlich vorhanden.

1) Vgl. hierzu Altfelder, Klaus (Stabsstellen) S. 101.

Gegenüber rangniederen Linienstellen ist der mittelbare und unmittelbare Einfluß besonders groß, wenn der Stab zur Zielvorgabe legitimiert ist. Aus der Perspektive einer untergeordneten Linienstelle zerfließen die Grenzen zwischen vorgesetzter Instanz und einer Stabsstelle. "Die Beratung rangniederer Stellen durch den Stab kann allzu leicht mit einer Anweisung verwechselt werden."¹⁾ In diesem Sinne stellt auch Thompson fest: "Alle Autorität kommt von oben ..."²⁾ Erteilt der Stab Anordnungen, so tut er dies modelltheoretisch zwar nicht aufgrund eigener Kompetenz, sondern im Namen der zugehörigen Instanz.³⁾ Aus dem Blickwinkel untergeordneter Linienstellen wird diese Differenzierung jedoch nicht wahrgenommen.⁴⁾

Aber auch ohne Anordnungsbefugnisse des Stabes kann häufig nur ungenau zwischen ihm und der zugehörigen Instanz unterschieden werden, weil er eine zentrale Position im Kommunikationssystem der Unternehmung einnimmt. Hierfür sind im wesentlichen zwei Gründe ausschlaggebend. Wenn der Stab ein Recht auf Information durch andere Stelleninhaber besitzt, kann er unabhängig vom Dienstweg mit ihnen in Kontakt treten. Weiterhin sollten Vorschläge des Stabes, die den Aufgabenbereich der Linie betreffen, erst dann der zugehörigen Instanz vorgelegt werden, wenn sie mit den betreffenden Linienstellen besprochen worden sind.⁵⁾ Faktisch bedeuten die Befolgung dieser Empfehlung und die Kontaktmöglichkeiten ein Informationsprivileg für den Stab.

Die Beeinflussung erstreckt sich auf Auslösung, Ablauf und Ergebnis eines Zielbildungsprozesses. Je größer der

1) Kosiol, Erich (Organisation) S. 145.

2) Thompson, Victor A. (Hierarchie) S. 219. Vgl. auch Irle, Martin (Macht) S. 93.

3) Vgl. Kosiol, Erich (Organisation) S. 137.

4) Ähnliche Bedenken finden sich bei Potthoff, Erich (Stabsstellen) S. 689.

5) Vgl. hierzu Höhn, Reinhard (Stabsstellen) Sp. 1549 f.

Machtbereich eines Stabes, desto eher kann er erstmalige Zielbildungsprozesse in Gang setzen. Hauptsächlich wird sich die Auslösung aber auf Zieländerungsprozesse beziehen, die im Rahmen des Aufgabenbereichs zur Konkretisierung von Globalentscheidungen notwendig werden. Aufgrund seines Informationsstandes ist der Stab prädestiniert, ein Entscheidungsproblem zu identifizieren und nach der Problemerkennntnis die für den Ablauf eines Zielbildungsprozesses notwendigen Impulsinformationen zu geben.

Auf Ablauf und Ergebnis eines Zielbildungsprozesses wirkt der Stab durch aktive Beteiligung an der Suche, der Bewertung und dem Vergleich einzelner Alternativen ein. Diese Teilnahme an der Zielbildung entspricht den übertragenen Informations-, Planungs- und Beratungsaufgaben. Die Informationsmacht des Stabes kann so weit gehen, daß die zugehörige Instanz keine Operationen mehr ausführt, die der Alternativenfixierung vorangehen, und folglich ihre Entscheidung nur noch formal trifft, da der Entscheidungsprozeß des leitenden Angestellten auf die Entschlußphase reduziert wird. Unter diesem Gesichtspunkt erscheint die Feststellung Kosiols undifferenziert, nach der die Einrichtung von Stabsstellen die Aktionsfähigkeit von Leitungsinstanzen erweitert.¹⁾ Statt dessen ist auf "die emanzipierende Kraft des Sachverstandes" hinzuweisen, durch die der Stab aus seiner grundsätzlich untergeordneten Stellung heraus wachsenden Einfluß auf die Entscheidungen der Linie erhält.²⁾

Obwohl der Stab der Linie zugeordnet ist, kann insbesondere der Experte aufgrund eigener Sachverständigkeit dieses Verhältnis zu seinen Gunsten, d. h. im Hinblick

1) Vgl. Kosiol, Erich (Aktionszentrum) S. 75.

2) Vgl. Hartmann, Heinz (Dimensionen) S. 307.

auf seine motivationalen Interessen, ändern. "Der untergeordnete Spezialist erringt Mitbestimmung über die Entscheidungen der maßgeblichen Linienposition."¹⁾ Auch Kosiol betont, daß sich Linienvorgesetzte teilweise zu sehr auf die Vorschläge ihres Stabes verlassen, so daß de facto dieser die Entscheidung fällt.²⁾ Da Kosiol aber gleichzeitig im Hinblick auf den Erfolg des Stabes die Fähigkeit zu überzeugen für wesentlich hält,³⁾ bedeutet dies gerade, daß der "fähige" Stab einen leitenden Angestellten für seine Auffassung zu gewinnen versteht.⁴⁾ Dieser Widerspruch ist nur lösbar, wenn nicht versucht wird, Ziele der Unternehmung auf eine individuelle Entscheidung zurückzuführen. Die Überlegungen müssen vielmehr von einem multipersonalen Zielbildungsprozeß ausgehen.

Wenn dem Stab auch Ausführungs- und Kontrollaufgaben obliegen, kann er einen Zielbildungsprozeß verstärkt während der Realisierungsphase beeinflussen. Zunächst beteiligt er sich an der Überprüfung der getroffenen Entscheidung hinsichtlich ihrer Realisierbarkeit und Zweckmäßigkeit. Weiterhin gibt er Anregungen zur Ausführung der gewählten Alternative, wobei endogene und exogene Datenänderungen zu berücksichtigen sind. Die Kontrolle kann dem Stab Ergebnisinformationen liefern, die revidierende Zielentscheidungen notwendig machen, so daß er wiederum ein Entscheidungsproblem erkennt und einen erneuten Zieländerungsprozeß auslöst.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß Stäbe als Willenszentren ein spezifisches Kapital- bzw. Arbeitnehmerinteresse vertreten. Sofern es durch ein Zielbildungsproblem berührt ist, versucht ein solches Willenszentrum, im Rahmen seiner Beratungs-, Ausführungs- und

1) Hartmann, Heinz (Autorität) S. 113.

2) Vgl. Kosiol, Erich (Organisation) S. 145.

3) Vgl. Kosiol, Erich (Organisation) S. 145.

4) Irle spricht vom "Verkaufstalent" des Stabes. Vgl. Irle, Martin (Macht) S. 40.

Kontrollaufgaben durch unmittelbaren und mittelbaren Einfluß gegenüber der zugehörigen Instanz wie in bezug auf rangniedere Linienstellen ein vorgegebenes Ziel in seinem Sinne zu interpretieren, zu konkretisieren und zu verändern bzw. ein neues Ziel zu entwickeln. Der Einfluß von Stäben beruht auf legitimierter, Sanktions- sowie Informations- und Expertenmacht. Insbesondere letztere ist für den Einfluß und die Durchsetzungschancen in pluralistischen Zielbildungsprozessen entscheidend.

Die Aussagen in diesem Kapitel decken sich zwar teilweise mit denen über Willenszentren, die durch die Delegation von Leitungskompetenzen legitimiert sind. Die gesonderte Behandlung der Stäbe war aber deshalb notwendig, weil für die Untersuchung der pluralistischen Zielbildung die Machtstruktur in der Unternehmung berücksichtigt werden muß und die Ausgliederung von Teilaufgaben aus dem Aufgabenbereich der Instanz zusätzliche symmetrische Machtbeziehungen entstehen läßt.

2323 Kollegien als Willenszentren

"Als Kollegien werden solche organisatorischen Gebilde bezeichnet, die zur Erfüllung von Sonderaufgaben gebildet werden, nur eine diskontinuierliche und befristete zeitliche Tätigkeit aufweisen und aus einer Mehrheit von Aufgabenträgern bestehen, die sowohl sachlich als auch instanziell aus unterschiedlichen Bereichen kommen und nur zu bestimmten Zeitpunkten an einem Ort zusammentreten, während sie sonst anderen Aufgaben innerhalb ihrer Stelle nachgehen."¹⁾ Mit

1) Kosiol, Erich (Kollegien) Sp. 817.

dem Begriff "Kollegium" sollen auch Ausschüsse und Kommissionen erfaßt werden.

Die Sonderaufgabe eines Kollegiums besteht i. a. in der Koordination jener Kriterien, nach denen die Unternehmung nicht zentralisiert ist, d. h., das Kollegium korrigiert gewissermaßen die nicht gelösten Koordinationsprobleme.¹⁾ So wird z. B. die Abstimmung von absatzfördernden Maßnahmen erforderlich, wenn in einer Unternehmung, die verschiedene Produkte in einzelnen Zweigniederlassungen herstellt, der Verkauf von den Betrieben selbständig vorgenommen wird.

Im Hinblick auf die Phasen des Entscheidungsprozesses kann sich die Sonderaufgabe ausschließlich auf Informationsaustausch, Beratung, Beschlußfassung oder Ausführung beschränken, sie kann aber auch mehrere Tätigkeiten umfassen. Z. B. kann das Kollegium einerseits beauftragt sein, die Möglichkeiten einer Werbekampagne zu sondieren, und zwar ohne oder mit Empfehlung einer bestimmten Zielalternative, andererseits kann die Aufgabe auch die verbindliche Beschlußfassung beinhalten. Ferner kann dem Kollegium zusätzlich oder ausschließlich die Konkretisierung einer früheren Entscheidung oder die Überwachung ihrer Realisierung obliegen.

Das Kollegium schafft die Voraussetzungen für die Kommunikation zwischen Unternehmungsmitgliedern, die sonst nicht oder nur unter erschwerten Bedingungen dazu in der Lage wären. Unabhängig von Stellen und Abteilungen wird durch Kollegien eine "querlaufende Koordinierung"²⁾ möglich, die von der durch Leitungs- und Stabsstellen geschaffenen Struktur unabhängig ist. Informationswege werden verkürzt und z. T. auch erst geschaf-

1) Vgl. Hill, Wilhelm, Raymond Fehlbaum, Peter Ulrich (Organisationslehre) S. 208.

2) Kosiol, Erich (Kollegien) Sp. 818.

fen. Aus diesem Grund können Kollegien als "institutionalisierte Kommunikation"¹⁾ bezeichnet werden. Wenn die einzelnen Aufgabenträger aus sachlich und instanzuell unterschiedlichen Bereichen kommen, ergibt sich hieraus für das Kollegium ein größeres Informationspotential zur Lösung des anstehenden Problems. Die umfangreichen speziellen Kenntnisse bewirken eine höhere Effizienz bei der Erfüllung der Sonderaufgabe.

Für die Analyse von Willenszentren können reine Informationskollegien vernachlässigt werden, weil in ihnen keine Willensbildung erfolgt. Es werden lediglich Daten und Erfahrungen aus verschiedenen Aufgabenbereichen zusammengetragen, wodurch die einzelnen Kollegiumsmitglieder für spätere Entscheidungen einen besseren Informationsstand erlangen.²⁾ Auch das reine Ausführungskollegium, das nach einer zeitlich vorgelagerten Entscheidung tätig wird, soll hier nicht untersucht werden, weil die Beeinflussung der Zielbildung durch ausführende Unternehmungsmitglieder einer besonderen Erörterung vorbehalten bleibt.

Im folgenden werden das Beratungs- und das Entscheidungskollegium daraufhin untersucht, unter welchen Voraussetzungen es sich um Willenszentren handelt, die an den Informations-, Vergleichs- und Bewertungsoperationen im Rahmen der Zielbildung teilnehmen. Die Sonderaufgabe eines Beratungskollegiums beinhaltet mindestens den Informationsaustausch und die Beratung, während die Aufgabenstellung eines Entscheidungskollegiums zusätzlich noch die Beschlußfassung einschließt, die sich auch auf konkretisierende Teilentscheidungen im Rahmen komplexer Entscheidungsprozesse beziehen kann. Da es sich beim Kollegium ex definitione um ein Kollektiv handelt, sind die Voraussetzungen für die Bildung eines Gruppenwillens zu diskutie-

1) Stier, Ernst (Entscheidungshelfer) S. 141.

2) Vgl. Kosiol, Erich (Organisation) S. 164.

ren, d. h. seine Abhängigkeit von der Interessen- und Einflußstruktur sowie von einer Abstimmung innerhalb des Kollegiums. Die Kommunikationsbeziehungen sind im Kollegium unproblematisch.

Grundsätzlich können die einzelnen Mitglieder als Träger des Arbeitnehmerinteresses aufgefaßt werden. Aber dieses wird von den Unternehmungsangehörigen je nach übertragener Aufgabe außerhalb des Kollegiums und je nach subjektiv empfundener Instrumentalbeziehung unterschiedlich interpretiert. Sofern motivationale Interessen durch die Sonderaufgabe berührt sind, wird versucht, das entsprechende Arbeitnehmerinteresse in den Willensbildungsprozeß im Kollegium einfließen zu lassen. Konflikte können deshalb im Kollegium nicht ausgeschlossen werden.

Die Mitglieder eines vertikalen Kollegiums kommen zwar aus einem Aufgabenbereich, z. B. dem Absatzbereich. Da es sich aber um die Zusammenfassung hierarchisch verbundener Stellen handelt, liegt eine unterschiedliche Betonung einzelner Aspekte des Arbeitnehmerinteresses nahe. Im horizontalen Kollegium werden gleichrangige Stellen zusammengefaßt, die Stelleninhaber konkurrieren jedoch im Hinblick auf die von ihnen vertretenen Unternehmensbereiche. Auch die Beziehungen in einem Kollegium unter Loslösung vom Stellenaufbau, für dessen Konstituierung allein der sachliche Zusammenhang der Sonderaufgabe entscheidend ist, sind nicht konfliktfrei.

Im Hinblick auf den Gruppenwillen muß daher von unterschiedlichen Konkretisierungen des Arbeitnehmerinteresses ausgegangen werden, die in die einzelnen Diskussionsbeiträge einfließen. Es läuft ein politischer Prozeß der gegenseitigen Beeinflussung ab, in dem die Beteiligten versuchen, ihre Zielvorstellungen für den Gruppenwillen bestimmend werden zu lassen.

Für die Willensbildung im Kollektiv ist weiterhin die Einflußstruktur von Bedeutung. Die Gleichrangigkeit der Kollegiumsmitglieder ist eine Fiktion.¹⁾ Auch im Kollegium besteht kein machtfreier Raum, so daß den Beiträgen der einzelnen Mitglieder innerhalb der Informations-, Vergleichs- und Bewertungsprozesse unterschiedliches Gewicht zukommt. Dies beruht einerseits auf persönlichen Faktoren, wie Prestige, Charakter und Intelligenz,²⁾ andererseits auf der Machtgrundlage, über die ein Kollegiumsmitglied verfügt.

In bezug auf die übertragene Sonderaufgabe ist die Informationsmacht die bedeutendste Basis für den Einfluß im Kollegium. Hierbei kann es sich sowohl um Spezialwissen hinsichtlich der anstehenden Problematik als auch um Erfahrungen handeln, die bei der Lösung früherer ähnlicher Aufgaben gesammelt wurden. Insofern knüpft die Tätigkeit im Kollegium trotz ihrer Diskontinuität an vorherige Ergebnisse an. Neben diesem auf Expertenmacht beruhenden Einfluß ergibt sich für ein Mitglied des Kollegiums auch Informationsmacht aufgrund seiner Stellung innerhalb des Kommunikationssystems.

Die Einflußstruktur ist ferner durch kollegienexterne Macht bestimmt. Wenn ein Kollegiumsmitglied innerhalb der Unternehmung über vergleichsweise mehr legitimierte Macht als die anderen verfügt, so wird seinen Beiträgen häufig größeres Gewicht beigemessen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn dieses Mitglied auch die Verantwortung für die Folgen der Beratung bzw. Entscheidung trägt.³⁾ Eine weitere Erklärung kollegienexterner Macht ergibt sich für ein vertikales Kollegium aus der diskontinuierlichen und zeitlich befristeten Tätigkeit, denn die untergebenen Mitglieder müssen

1) Vgl. zur Gleichrangigkeit: Kosiol, Erich (Kollegien) Sp. 820; derselbe (Organisation) S. 162.

2) Vgl. Kanellopoulos, Charalambos (Kommunikation) S. 144 ff.

3) Vgl. hierzu Kloidt, Heinrich, Hans-Achim Dubberke, Jürgen Göldner (Problematik) S. 22.

nach Erledigung der Sonderaufgabe wieder mit ihrem Vorgesetzten innerhalb hierarchischer Beziehungen zusammenarbeiten. Seine legitimierte Macht läßt sich für die Dauer der Kollegiumstätigkeit höchstens reduzieren, nicht aber völlig ausschließen. Das Kollegium stellt allenfalls eine Milderung instanzieller Unterschiede, aber keine "Überbrückung der Hierarchie"¹⁾ dar.

Ein besonderes Problem zeigt sich, wenn die legitimierte und die Informationsmacht bei konkurrierenden oder antagonistischen Zielvorstellungen aufeinandertreffen. In diesem Fall versucht ein Mitglied mit Hilfe kollegenexterner Macht seine Durchsetzungschancen im pluralistischen Zielbildungsprozeß zu verbessern. Es entsteht eine symmetrische Machtbeziehung mit hohem Konfliktpotential. Diese Problematik wird auch von Kosiol erkannt. Wenn er fordert, daß "jeder betonte Autoritätseinfluß" im Kollegium fehlen sollte und statt dessen sich die Gewichtung der Stimmen "aus dem besseren Argument" oder "aus dem Wissen und der Erfahrung der mitentscheidenden Persönlichkeit" ergeben sollte, so verlangt er die Dominanz von Informationsmacht über legitimierte Macht.²⁾

Neben der Informations- und legitimierten Macht kann noch die Identifikationsmacht den Einfluß eines Mitglieds auf die interne Willensbildung bestimmen. Dies gilt insbesondere für ein Kollegium, das instanziell unverbundene Stelleninhaber vereinigt, und für ein vertikales Kollegium, wenn rangniedere Unternehmungsmitglieder mit Unternehmungsangehörigen zusammenkommen, zu denen sie außerhalb des Kollegiums keine Kontaktmöglichkeiten haben.

Die Erörterung der Einflußstruktur hat die Bedingungen der Willensbildung im Kollegium verdeutlicht und aufgezeigt, daß die vom Kollegium vertretene Zielvorstellung

1) Bleicher, Knut (Perspektiven) S. 96.

2) Vgl. Kosiol, Erich (Organisation) S. 162 f.

maßgeblich von einem einzelnen Mitglied bestimmt sein kann, wenn dessen Einfluß während der Informations-, Vergleichs- und Bewertungsvorgänge im Kollegium dominierte. Die beabsichtigte Gleichberechtigung der Kollegiumsmitglieder läßt sich nur in der Entschlußphase eines Entscheidungsprozesses bei der Abstimmung realisieren. Die gemeinsame Zielvorstellung eines Entscheidungs- oder Beratungskollegiums kann auf einem einstimmigen oder Mehrheitsbeschluß beruhen. Kommt es zu keiner gemeinsamen Willensbildung, werden einer Instanz mehrere voneinander abweichende Vorschläge zur Beschlußfassung unterbreitet. Für die weitere Untersuchung eines Kollegiums auf seine Eigenschaft als Willenszentrum wird die Existenz eines Gruppenwillens unterstellt.

Die Kennzeichnung eines Kollegiums als Willenszentrum verlangt noch die Erörterung seines Einflusses auf die Zielbildung in der Unternehmung. Er beruht auf legitimer Macht, die sich aus der übertragenen Sonderaufgabe ergibt und die den Einfluß gleichzeitig begrenzt. Das gilt einerseits in bezug auf den Sachinhalt der Sonderaufgabe, z. B. für die Entwicklung absatzfördernder Maßnahmen, andererseits hinsichtlich der Kompetenz zu beraten oder zu beschließen. Der Einfluß eines Kollegiums beruht weiterhin auf der aggregierten Informationsmacht seiner Mitglieder, die aber nur bei Existenz eines Gruppenwillens zum Tragen kommt.

Hiermit sind die Voraussetzungen aufgezeigt worden, unter denen Beratungs- und Entscheidungskollegien als Willenszentren zu bezeichnen sind. Im folgenden ist die Frage zu behandeln, auf welche Art und Weise ein Kollegium als Willenszentrum auf die Zielbildung einwirkt. Hierzu wird es als soziale Einheit betrachtet.

Sowohl das Beratungs- als auch das Entscheidungskollegium verfügen über mittelbaren Einfluß. Sie verändern das Entscheidungsfeld für andere Willenszentren,

indem sie Vor- und Teilentschlüsse treffen. Beide Kollegien unterscheiden sich jedoch hinsichtlich der Verbindlichkeit ihrer Beschlüsse.

Im Beratungskollegium findet eine Informationsverdichtung statt für eine bestimmte Entscheidung. Diese wird durch die Erarbeitung entscheidungsreifer Vorschläge vorbereitet. Obwohl den Empfehlungen die Verbindlichkeit für die Unternehmung fehlt, wird durch die Auswahl und Gewichtung von Alternativen mittelbarer Einfluß ausgeübt. Die Empfehlung eines Beratungskollegiums, die in einer einzigen oder auch in mehreren Zielalternativen bestehen kann, geht als Prämisse in die Entscheidung desjenigen ein, für den die Sonderaufgabe erfüllt wurde. Der beschließenden Instanz sollen neue Untersuchungen, Informationen und Argumentationen erspart werden.¹⁾ Das Entscheidungskollegium dagegen setzt für die Unternehmung verbindliche Daten, so daß dem Entschluß des Kollegiums Realisierungsmaßnahmen folgen. Dies bedeutet den vorläufigen Abschluß eines Zielbildungsprozesses im Kollegium auf fortgeschrittenerer Stufe als beim Beratungskollegium.

Unmittelbarer Einfluß eines Kollegiums zeigt sich dann, wenn es z. B. am Entscheidungsprozeß eines Instanzeninhabers teilnimmt und während der Phasen der Bewertung und des Vergleichs von Alternativen seine Empfehlung begründet und verteidigt. Unmittelbarer Einfluß dieser Art setzt geschlossenes Auftreten des Kollegiums und daher einen Gruppenwillen auf einstimmiger Basis voraus.

Die Auslösung von Zielbildungsprozessen in der Unternehmung kann durch ein Kollegium nur indirekt erfolgen, und zwar dann, wenn die Erledigung der Sonderaufgabe

1) Vgl. Kosiol, Erich (Organisation) S. 163. Kritisch zu dieser "Arbeitsteilung": Irle, Martin (Macht) S. 209 f.

entsprechende Impulsinformationen liefert. Die Problemerkennntnis und notwendige Anregung zur Auslösung eines Zielbildungsprozesses kommt von außerhalb des Kollegiums.

Auf den Ablauf eines Zielbildungsprozesses wirkt das Kollegium insofern ein, als die Alternativensuche und -bewertung zur Lösung eines Entscheidungsproblems auf das Kollegium übertragen werden. Für die Dauer der Sonderaufgabe begibt sich der delegierende Unternehmungsangehörige in komplementäre Abhängigkeit. Die getroffenen Vor- und Teilentscheidungen setzen Daten für die Alternativenfixierung, sofern es sich um ein Beratungskollegium handelt, und für das weitere Verhalten der Instanz bzw. des Stabes bei der Alternativenrealisierung, wenn das Kollegium einen Finalentschluß gefaßt hat.

Der Einfluß auf das Ergebnis eines Zielbildungsprozesses leitet sich aus dem Sachinhalt der übertragenen Sonderaufgabe und der Zusammensetzung des Kollegiums ab. Für den Einfluß vertikaler und horizontaler Kollegien auf die Zielbildung ist deren Position innerhalb der Aufbauorganisation entscheidend. Allgemein besteht die Art des Einflusses beim vertikalen Kollegium "in der Konkretisierung der Aufgabenerfüllung innerhalb eines geschlossenen Aufgabenbereiches."¹⁾ Im vertikalen Kollegium ist der Aufgabenbereich des Mitglieds bestimmend, das die ranghöchste Stelle bekleidet. Handelt es sich bei diesem z. B. um den Verkaufsleiter und bei den anderen Mitgliedern um ihm unterstellte Sachbearbeiter, so erstreckt sich der Einflußbereich des Kollegiums auf sämtliche Ziele, die den Absatzbereich als betriebliche Teilaufgabe berühren. Die Grenzen des Einflußbereichs ergeben sich dann aus dem Abteilungsbereich. Handelt es sich um ein vertikales Kollegium der Art, daß mindestens ein Stabsstelleninhaber höherer

1) Bleicher, Knut (Koordinationsorgane) Sp. 907.

Rangstufe mit Personen in einem Kollegium vereinigt ist, die Ausführungs- oder Leitungsstellen niederer Rangstufe bekleiden,¹⁾ dann wird der Einflußbereich durch das Arbeitsgebiet der Stabsstelle abgesteckt.

Im horizontalen Kollegium besteht der Einfluß "in der Abstimmung komplementärer Aufgabenerfüllungsprozesse auf gleicher Konkretisierungsstufe."²⁾ Die Koordination erfolgt, indem das Kollegium berät oder auch grundsätzliche Beschlüsse faßt, die bei Zielentscheidungen einzelner Unternehmungsmitglieder als Entscheidungsprämissen zu berücksichtigen sind. Solche Daten sind vor allem für die Zieldimensionen Ausmaß und zeitlicher Bezug denkbar.

Zusammenfassend wird festgestellt, daß ein Kollegium dann als Willenszentrum zu bezeichnen ist, wenn sich ein Gruppenwille gebildet hat. Sein Einfluß beruht auf legitimer Macht und aggregierter Informationsmacht. Je nach übertragener Sonderaufgabe und Position in der Aufbauorganisation üben Kollegien unterschiedlichen Einfluß auf die Zielbildung in der Unternehmung aus. Sie verfügen folglich über uneinheitliche Durchsetzungschancen innerhalb der pluralistischen Zielbildung. Da ein Kollegium nur diskontinuierlich und zeitlich befristet tätig wird, besitzt es sporadischen Einfluß, obwohl die Beschlußfassung bzw. die Beratung Konsequenzen nach sich ziehen kann, die über die Existenz des Kollegiums hinausreichen.

2324 Willenszentren der Ausführungsebene

Die Untersuchung der pluralistischen Zielbildung in der Unternehmung darf sich nicht auf die Analyse von Willenszentren als Teilnehmer an der Zielbildung beschränken, denen Leitungs-, Beratungs- oder Entscheidungs-

1) Vgl. Bleicher, Knut (Koordinationsorgane) Sp. 906 f.

2) Bleicher, Knut (Koordinationsorgane) Sp. 908.

kompetenzen übertragen worden sind. Vielmehr sind auch die Interessenträger zu berücksichtigen, denen ausschließlich oder wenigstens überwiegend Ausführungsaufgaben obliegen. Dies entspricht der Auffassung, nach der das Unternehmensverhalten auf Entscheidungen und Ausführungen aller in der Unternehmung zusammengeschlossenen Individuen beruht.

Es wurde zwar unter dem Rangaspekt in bezug auf den Aufgabeninhalt zwischen Entscheidung und Ausführung unterschieden. Hierbei handelt es sich aber um eine vereinfachende Annahme, deren idealtypischer Charakter nicht verkannt werden darf. "Es gibt keine Person, die nur Ziele setzt oder sich ausschließlich als Mittel einsetzen läßt. Soziale Einheiten stellen weder als Ganzes ... noch als Glieder umfassenderer Ganzheiten - z. B. als Arbeitsgruppen am unteren Ende einer Betriebs-hierarchie - reine ausführende Organe einer von außen oder oben vorgegebenen Zielsetzung dar."¹⁾

Die Ausführungsebene umfaßt nicht nur die Mitarbeiter der unteren Stufen der Organisationshierarchie, sondern z. B. auch die Inhaber der rangniedrigsten Stabsstellen innerhalb einer hierarchisch gegliederten Stabsabteilung und Ausführungskollegien. In Anlehnung an die realen Verhältnisse in der Unternehmung soll davon ausgegangen werden, daß der Anteil ausführender Arbeit tendenziell immer mehr zunimmt, je tiefer die Stelle in der Hierarchie angesiedelt ist, so daß Handlungsspielräume fortlaufend verringert werden. Da diese aber nur scheinbar aufgehoben werden, dürfen Einwirkungsmöglichkeiten auf die Zielbildung nicht von vornherein ausgeschlossen werden.²⁾ Charakteristisch für die Aus-

1) Reber, Gerhard (Verhalten) S. 383 (im Original z.T. kursiv gedruckt).

2) Anderer Auffassung: Mag, Wolfgang (Grundfragen) S. 135.

führungsebene ist die fehlende Leitungskompetenz, nicht der Mangel an Entscheidungsmöglichkeiten.

Obwohl leitende Angestellte regelmäßig über einen größeren Freiheitsgrad bei der Erfüllung der ihnen vorgegebenen Aufgaben verfügen als Unternehmungsangehörige der Ausführungsebene, existiert auch für letztere ein Entscheidungsspielraum hinsichtlich der Aufgabenerfüllung, wenn die Bestimmungselemente einer Aufgabe, wie der Verrichtungsvorgang, das Objekt, die sachlichen Hilfsmittel sowie Raum und Zeit, nicht bis ins letzte Detail festgelegt sind.¹⁾ Vor diesem Hintergrund sind die Voraussetzungen zu erörtern, unter denen Interessenträger der Ausführungsebene als Willenszentren zu kennzeichnen sind.

Die Mitarbeiter der Ausführungsebene vertreten das Arbeitnehmerinteresse, das in Abhängigkeit von der jeweiligen Arbeitssituation interpretiert wird. Infolge des zwar vorhandenen, aber doch beschränkten Entscheidungsspielraums besteht die Tendenz, den möglichen Einfluß durch eine Koalition mit anderen Interessenträgern zu verstärken. Wenn keine hierarchisch bedingten und keine wesentlichen aufgabenmäßigen Unterschiede zwischen einzelnen Unternehmungsangehörigen bestehen, erleben diese eine gemeinsame soziale Arbeitssituation. Hierfür sind verbindende Elemente zwischen den Individuen charakteristisch, die z. B. in der gleichen Verrichtung an unterschiedlichen Objekten bzw. in verschiedenen Verrichtungen am selben Objekt bestehen können. Organisatorische Gegebenheiten spielen für die gemeinsame Arbeitssituation insofern eine Rolle, als das angewandte Organisationsprinzip die räumliche Nähe der einzelnen Aufgabenträger zueinander und folglich die Möglichkeiten direkter Kommunikation determiniert.

Aus der gemeinsamen Arbeitssituation wird auf die Gleichartigkeit der individuellen Interessenlagen geschlossen. Wenn weitgehende Übereinstimmung hinsicht-

1) Vgl. Kosiol, Erich (Aufbauorganisation) Sp. 175.

lich der Betonung einzelner Aspekte des Arbeitnehmerinteresses besteht, bildet sich bei konkretem Anlaß ein Gruppenwille, der in einer gemeinsamen Zielvorstellung zum Ausdruck kommt. Die Homogenität der Individualwillen erklärt die Gruppenbildung auf der Ausführungsebene, denn die Durchsetzungschancen in einem pluralistischen Zielbildungsprozeß werden für das gemeinsam vertretene Interesse verbessert. Da in dem Kollektiv eine einheitliche Interessenstruktur und kooperative Beziehungen zwischen den Mitgliedern bestehen, entspricht es dem Typ der psychologischen Gruppe.

Die Identität der Individualwillen zeigt sich häufig erst anläßlich eines Zielbildungsprozesses, z. B. bei der Reaktion auf die Zielvorgabe an mehrere Stelleninhaber der Ausführungsebene. Wenn eine angeordnete Erhöhung des Produktionssolls die motivationalen Interessen mehrerer Unternehmungsangehöriger berührt, solidarisieren sie sich, und es kommt zur Gruppenbildung. Hat bisher die Höhe der Lohn- und Gehaltszahlungen eine Akzeptanz der Ziele der Unternehmung bewirkt,¹⁾ so verliert das "Stillhalteabkommen" bei diesem konkreten Anlaß seine Gültigkeit.

Nachdem die Bedingungen der Willens- und Gruppenbildung aufgezeigt worden sind, ist im folgenden nach den Machtgrundlagen von Interessenträgern der Ausführungsebene zu fragen, die ihnen innerhalb ihrer Entscheidungsspielräume Einfluß auf die Zielbildung verschaffen.

Interessenträger der Ausführungsebene können über Resistenz- und Informationsmacht verfügen, die sich aus dem jeweiligen Arbeitsgebiet ergeben. Die Resistenzmacht beinhaltet die Möglichkeit, eigene Beiträge zur Erfüllung gestellter Aufgaben zu verweigern bzw. ein-

1) Vgl. hierzu Mag, Wolfgang (Grundfragen) S. 131.

zuschränken. Dies gilt sowohl für reine Ausführungsarbeit als auch dann, wenn mit der Stelle die Verfügung über Einsatzgüter verbunden ist. Durch die Anwendung von Resistenzmacht werden für andere Unternehmungsangehörige Daten gesetzt. Als Folge der Komplementarität innerhalb einer Unternehmung mit arbeitsteilig organisierten Aufgabenträgern kann die gezielte Arbeitsverweigerung einer kleinen Gruppe den gesamten Produktionsprozeß erheblich beeinträchtigen und u. U. sogar stilllegen.

Da bei der modelltheoretischen Erörterung der Resistenzmacht bereits auf deren Abhängigkeit von der Konfliktbereitschaft der Arbeitnehmer hingewiesen wurde, die bei Arbeitern und Angestellten unterschiedlich ist,¹⁾ erübrigen sich entsprechende Ausführungen an dieser Stelle. Grundsätzlich handelt es sich um ein beschränktes Machtpotential und folglich begrenzten Einfluß, weil die Resistenzmacht Gegenmacht provoziert, die für den Arbeitnehmer im Extremfall zum Verlust des Arbeitsplatzes führt. Das würde die Auflösung der Instrumentalbeziehung zur Unternehmung, d. h. der materiellen Basis zur Realisierung motivationaler Interessen bedeuten. Für die Unternehmung ist ein solcher Abbruch der Verbindungen im Hinblick auf die Zielerreichung nicht nachteilig, wenn die verweigerten Produktionsfaktoren ersetzbar sind. Deshalb ist die Intensität der Resistenzmacht davon abhängig, ob und inwiefern eine Substitution der Arbeitnehmer möglich ist.

Wegen der Gefahr der Gegenmacht ist ein anderer Einsatz der Resistenzmacht wahrscheinlicher. Die eigenen Arbeitsbeiträge werden nicht verweigert, sondern reduziert, indem z. B. ein "Dienst nach Vorschrift" propagiert wird. Durch den verminderten Arbeitseinsatz wird die Realisierbarkeit von Zielen in Frage gestellt²⁾

1) Vgl. hierzu Seidel, Heinz (Verhältnis) S. 73 ff.

2) Vgl. hierzu: Bidlingmaier, Johannes (Zielkonflikte) S. 79; thompson, james d. (Organizations) S. 149.

und eine Änderung der Soll-Größen zu erreichen versucht.

Weiterhin gründet sich der Einfluß eines Willenszentrums der Ausführungsebene auf Expertenmacht, wenn für das Aufgabengebiet bestimmte Anforderungen bestehen im Hinblick auf Kenntnisse und Erfahrungen. Benötigt eine Instanz für die Zielbildung Impuls-, Ergebnis- oder Erwartungsinformationen von der Ausführungsebene,¹⁾ so ist in diesem Fall durch gezielte und manipulierte Informationsabgabe eine Beeinflussung möglich, denn die Instanz befindet sich in funktionaler Abhängigkeit. Da es in diesen Ausführungen lediglich darum geht, aufzuzeigen, daß die Voraussetzungen für die Existenz eines Willenszentrums grundsätzlich auch auf der Ausführungsebene vorliegen, kann die Einwirkung von Gewerkschaften auf das Verhalten der Arbeitnehmer auf der unteren Ebene vernachlässigt werden.²⁾

Hiermit sind die Bedingungen diskutiert worden, unter denen sich auch auf der Ausführungsebene kollektive Willenszentren bilden. Sie vertreten Zielvorstellungen, die von einem Arbeitnehmerinteresse getragen werden, und beeinflussen einen Zielbildungsprozeß aufgrund von Resistenz- und Expertenmacht. Sofern bei der Zielvorgabe an Angehörige der Ausführungsebene deren motivationale Interessen berührt sind, wird der intendierte Sachverhalt nicht als Entscheidungsprämisse akzeptiert, sondern zu verändern versucht. Der Zielbildungsprozeß setzt sich in vertikaler Richtung fort. Wie die Einflußnahme auf den Prozeß erfolgt, ist im folgenden zu erörtern.

Die beiden Machtgrundlagen ermöglichen unterschiedlichen Einfluß in einem Zielbildungsprozeß. Soweit Expertenmacht gegeben ist, übt ein Willenszentrum der

1) Vgl. Bleicher, Knut (Zentralisation) S. 160 f.

2) Vgl. hierzu Mag, Wolfgang (Grundfragen) S. 145.

Ausführungsebene mittelbaren und unmittelbaren Einfluß im Rahmen eines Zielbildungsprozesses aus. Da es spezielle Informationen bei der Suche, beim Vergleich und bei der Bewertung einzelner Alternativen liefert, setzt es Daten. Wenn sich das Willenszentrum auch an der Zielvereinbarung beteiligt, wirkt es auf Ablauf und Ergebnis des Zielbildungsprozesses unmittelbar ein.

Die Resistenzmacht gewährt mittelbaren Einfluß, denn die Verweigerung bzw. Einschränkung eigener Beiträge in der Realisierungsphase eines Zielbildungsprozesses setzt Daten. Durch die Veränderung des Entscheidungsfeldes für andere Willenszentren wird die eigene Zielvorstellung zur Geltung gebracht. Hieraus folgt, daß ein Willenszentrum der Ausführungsebene durch den Einsatz von Resistenzmacht Zieländerungsprozesse im Hinblick auf seine Teilaufgabe auslöst und revidierende Entscheidungen veranlaßt, wodurch die bisherige Problemlösung als Interimslösung erkennbar wird. Auch hierin zeigt sich der Einfluß auf Ablauf und Ergebnis eines Zielbildungsprozesses.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß auf der Ausführungsebene kollektive Willenszentren analysiert wurden, die innerhalb ihres beschränkten Einflusses an der Zielbildung teilnehmen und ihr Arbeitnehmerinteresse in eigenen Zielvorstellungen zur Geltung bringen. Wie sich aus den Umständen der Gruppenbildung ergibt, handelt es sich um homogene Willenszentren. Mit der Bereitstellung von Informationen beeinflussen sie Zielbildungsprozesse, in denen Alternativen auf einer höheren Ebene der Unternehmung geprüft und entwickelt werden. Durch die Einschränkung oder Verweigerung von Beiträgen zur Realisierung gesetzter Ziele verursachen sie Zieländerungsprozesse und die Modifikation bisheriger Problemlösungen. Wegen der Bedeutung, die dem Erlebnis der gemeinsamen Arbeitssituation zukommt, enthält die Gruppenbildung auf der Ausführungsebene informale Elemente.

233 Willenszentren aufgrund informaler Beziehungen

Da sich die vorliegende Abhandlung an der sozialen Dimension der Unternehmung orientiert, dürfen sich die Ausführungen nicht auf den formalen Aufbau der Unternehmung beschränken. Innerhalb des bisher untersuchten Existenzrahmens von Willenszentren entwickeln sich informale Beziehungen, aufgrund deren sich Interessenträger gruppieren und das Unternehmensverhalten determinieren.¹⁾

Informal bedeutet nicht unstrukturiert oder formlos. Informal heißen jene Verknüpfungsmuster von Positionen oder Verhaltensweisen, die nicht im Hinblick auf bestimmte Zwecke einer sozialen Organisation geplant sind.²⁾ Das Begriffspaar formal - informal ist nur als analytische Trennung zur Betonung unterschiedlicher Aspekte eines sozialen Sachverhalts aufzufassen.³⁾ Erst die Verbindung beider Beziehungsgeflechte ergibt die Sozialstruktur der Unternehmung. Die Interdependenz zeigt sich darin, daß die informalen die formalen Beziehungen einerseits ergänzen, andererseits formale Zusammenhänge informale Kontakte erst ermöglichen, aber auch begrenzen, denn informale Beziehungen implizieren direkte Kommunikation.⁴⁾

Um Teilnehmer an der pluralistischen Zielbildung auch unter dem Aspekt informaler Beziehungen zu bestimmen, ist zunächst nach den Bedingungen für die Entwicklung

1) Vgl. auch Naschold, Frieder (Systemsteuerung) S. 139.

2) Vgl. Kluth, Heinz (Soziologie) S. 44.

3) Vgl.: Irle, Martin (Systeme); Rosenstiel, Lutz von, Walter Molt, Bruno Rüttinger (Organisationspsychologie) S. 42; Ziegler, Rolf (Organisation) Sp. 1100 f.

4) Vgl. Kluth, Heinz (Soziologie) S. 45.

derartiger Kontakte zu fragen. Grundsätzlich können informale Kontakte außer- und innerbetrieblich verursacht sein. Im ersten Fall werden außerhalb der Unternehmung bestehende Bindungen zwischen sozialen Einheiten in der Unternehmung aufrechterhalten. I. a. basieren jedoch informale Kontakte auf den funktionalen Interdependenzen in der Unternehmung. Diese ergeben sich aus dem Arbeitszusammenhang, der die ständigen Informations- und Kooperationsbeziehungen beinhaltet, die zur Durchführung des Arbeitsprozesses für die Aufgabenerfüllung notwendig sind.¹⁾ Innerhalb des Arbeitszusammenhangs erfolgen Weitergabe und Austausch körperlicher Gegenstände, wie z. B. Werkstücke zur weiteren Bearbeitung, und geistiger Objekte, wie beispielsweise Informationen anlässlich der Übermittlung von Anordnungen, Planinhalten oder Planabweichungen.²⁾

Wie aus dieser Überlegung hervorgeht, existieren die Bedingungen informaler Gruppenbildung nicht nur auf der Ausführungsebene, sondern innerhalb der gesamten Aufbauorganisation. Zur Verdeutlichung sei auf die vielfältigen Möglichkeiten informaler Kontakte hingewiesen, die sich innerhalb der Delegation von Kompetenzen ergeben und zwischen Unternehmungsangehörigen untergeordneter Stellen und dem Inhaber der vorgesetzten Instanz oder seinen Hilfskräften bestehen. Ferner begünstigt die Institution von Stäben und insbesondere die von Kollegien die Entstehung und Entwicklung informaler Beziehungen, weil sie zusätzliche Kommunikationsmöglichkeiten schafft, die im Fall des Kollegiums auch nach dessen Auflösung häufig zwischen einzelnen ehemaligen Mitgliedern andauern.

Auf der Grundlage der skizzierten formalen, am Produktionszweck der Unternehmung orientierten Kontakte entstehen spontane Sympathiebeziehungen, werden gleiche

1) Vgl. Kosiol, Erich (Aktionszentrum) S. 75.

2) Vgl. Kosiol, Erich (Aktionszentrum) S. 76.

Neigungen und die Übereinstimmung hinsichtlich der Beurteilung bestimmter Fragen entdeckt sowie gemeinsame Erlebnisse vermittelt.¹⁾ Die diesbezügliche Thematik kann inner- und außerbetrieblicher Art sowie berufsbezogen sein. Auch die ungleiche Informationsverteilung innerhalb einer organisatorischen Einheit fördert die Entstehung informaler Gruppierungen, denn sowohl die privilegierte Zuteilung von Informationen als auch das Vorenthalten derselben schafft für die Betroffenen eine Gemeinsamkeit. Wenn die Feststellung von Übereinstimmungen ein Zusammengehörigkeitsgefühl bei den Beteiligten erzeugt, das die Individuen vereint und zu anderen Unternehmungsmitgliedern abgrenzt, und wenn die Kontakte losgelöst vom organisatorischen Aufbau der Unternehmung gepflegt werden, entsteht eine Gruppe aufgrund informaler Beziehungen.

Im folgenden ist die Frage zu beantworten, ob eine informale Gruppe die Voraussetzungen eines Willenszentrums erfüllt. Wenn übereinstimmende motivationale Interessen und gemeinsame Wertvorstellungen bestehen, bildet sich bei konkretem Anlaß ein kollektiver Wille, der in einer gemeinsamen Zielvorstellung zum Ausdruck kommt. Da die Festigung der informalen Gruppe und die Entwicklung einer gemeinsamen Zielvorstellung gleichzeitig erfolgen, bleibt im Hinblick auf die Kennzeichnung als Willenszentrum nur noch zu prüfen, ob die informale Gruppe über Einfluß verfügt. Hierfür ist von der Informations- und Resistenzmacht auszugehen.

Wenn eine informale Gruppe eine zentrale Stellung im Kommunikationssystem einnimmt, besitzt sie Informationsmacht. Wesentliche Bedeutung erlangen sogenannte Schlüsselfiguren, die als Inhaber bestimmter Stellen Zugang zu den formalen Kommunikationswegen haben.²⁾ Die speziellen Informationen können z. B. zu informalen Ab-

1) Vgl. Kluth, Heinz (Soziologie) S. 45 f.

2) Vgl. Kluth, Heinz (Soziologie) S. 55.

sprachen von Mitgliedern eines Gremiums führen, so daß bei ausreichender Mehrheit dessen kollektive Entscheidung präjudiziert wird, weil einzelne Mitglieder von vornherein auf eine bestimmte Alternative festgelegt sind, die ihrem unternehmungsbezogenen Interesse entspricht. Sofern die informale Gruppe Beschlüsse verhindern oder Beiträge zur Realisierung von Zielen verweigern bzw. einschränken kann, verfügt sie auch über Resistenzmacht.

Ob die informale Gruppe auf einen Zielbildungsprozeß Einfluß zu nehmen versucht, hängt davon ab, ob durch eine Zielvorgabe oder Zielvorstellung ihre Interessen, d. h. gleichzeitig ihre beiden wichtigsten Funktionen, beeinträchtigt sind. Die informale Gruppe soll zum einen die Mitglieder gegen Einwirkungen von außen schützen, und zum anderen normiert sie deren Verhalten, indem Leistungen nach oben und unten begrenzt werden.¹⁾ Die informale Gruppe verhält sich rational, wenn sie ihren Entscheidungsspielraum erhält bzw. ausdehnt.²⁾

Aus diesen Überlegungen folgt, daß informale Gruppen aufgrund von Informations- und Resistenzmacht als Willenszentren die Zielbildung beeinflussen. Je nach Bezug der Gruppenmitglieder zur Unternehmung können durch Willenszentren aufgrund informaler Beziehungen sämtliche unternehmungsbezogenen Interessen zur Geltung gebracht werden.

Informale Willenszentren bestehen teilweise bereits vor Auslösung eines Zielbildungsprozesses, wenn der Gegenstand des gemeinsamen Interesses hinreichend konkretisiert ist, z. T. bilden sie sich erst während der Informations-, Vergleichs- und Bewertungsoperationen anläßlich eines konkreten Zielbildungsprozesses. Die Mitglieder können erstmalig zusammenfinden, oder das Willenszentrum bildet sich durch Aufspaltung größerer for-

1) Vgl. Ziegler, Rolf (Organisation) Sp. 1098.

2) Vgl. Ziegler, Rolf (Organisation) Sp. 1099.

maler und informaler Einheiten in Subgruppen, die eventuell wieder mit anderen koalieren. Mit dem Zusammenschluß wird eine Summierung der einzelnen Machtpotentiale und dadurch eine Verbesserung der Durchsetzungschancen im Zielbildungsprozeß für die gemeinsam vertretene Zielvorstellung bezweckt. Da die Interessenstruktur einer Gruppe wie der Wille des Individuums nicht konstant ist, variiert die Bildung informaler Willenszentren.

Um genauere Aussagen über die Art des Einflusses auf die Zielbildung treffen zu können, sind konkrete informale Willenszentren anzugeben, was im Rahmen dieser Abhandlung nur beispielhaft erfolgen kann. Besondere informale Beziehungen existieren innerhalb des Leitungszusammenhangs zwischen Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern bzw. zwischen Angehörigen des Vorstands und Betriebsrats. Hinsichtlich der Entscheidungsbeiträge des Aufsichtsrats hat die Untersuchung von Brinkmann-Herz wichtige Erkenntnisse vermittelt, inwiefern die informalen die formalen Zusammenhänge ergänzen.¹⁾

Die Arbeitnehmervertreter stellen eine Subgruppe im Aufsichtsrat dar, zwischen deren Mitgliedern umfangreiche direkte Kommunikation besteht. Innerhalb der Montanindustrie sammeln sich die Arbeitnehmervertreter um den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden als ihre Zentralperson²⁾ mit den häufigsten Kontakten.³⁾ Sofern Einzelkontakte von Arbeitnehmervertretern zum Vorstand unterhalten werden, findet vorher in der Regel eine inhaltliche Abstimmung statt. Auch die Arbeitnehmerbesprechung vor einer Aufsichtsratssitzung dient dazu, sich auf eine gemeinsam vertretene Alternative festzulegen.⁴⁾ Insofern sind die Arbeitnehmer im Auf-

1) Vgl. Brinkmann-Herz, Dorothea (Entscheidungsprozesse).

2) Vgl. zur Zentralperson innerhalb eines Kommunikationsnetzes: Hofstätter, Peter R. (Gruppendynamik) S. 163.

3) Vgl. Brinkmann-Herz, Dorothea (Entscheidungsprozesse) S. 134 ff.

4) Vgl. (Mitbestimmung) S. 36, Nr. 21.

sichtsrat als informales Willenszentrum zu kennzeichnen.

Wenn einzelne Vorstandsmitglieder an den Arbeitnehmerbesprechungen teilnehmen, kann bereits hier auf den Ablauf eines Zielbildungsprozesses im Leitungsorgan mittelbarer und unmittelbarer Einfluß ausgeübt werden. Die Arbeitnehmervertreter begrenzen das Entscheidungsfeld, indem sie betonen, welche Alternativen ihre Zustimmung nicht erhalten würden. Sie kündigen in diesem Fall ihre ablehnende Haltung für die bevorstehende Abstimmung an und wirken durch die Androhung des Einsatzes von Resistenzmacht auch unmittelbar auf die Willensbildung im Vorstand ein. Sofern sich alle Beteiligten auf eine gemeinsame Zielvorstellung einigen, ergibt sich ein Willenszentrum aufgrund informeller Beziehungen, das neben den Arbeitnehmervertretern auch einzelne Vorstandsmitglieder umfaßt. Die Mitbestimmungskommission stellt in diesem Zusammenhang fest, daß einige Aussagen in ihren Anhörungen darauf hindeuten, daß sich die Vorbesprechungen "als eine Art Filter unternehmerischer Initiativen ausgewirkt haben könnten."¹⁾

Aus der Häufigkeit der Kontakte einzelner Aufsichtsratsmitglieder zu bestimmten Vorstandsmitgliedern ist ebenfalls auf die Existenz informaler Gruppen und beim Vorliegen der Voraussetzungen auf Willenszentren zu schließen.²⁾ Oft entstehen solche Kontakte durch die Gemeinsamkeit beruflicher Interessen.³⁾ Als Beispiel soll auf die engen Beziehungen zwischen den Arbeitnehmervertretern und dem Inhaber des Personalressorts im Vorstand verwiesen werden. Teilweise erlangen Aufsichtsratsmitglieder erst durch informale Kontakte die

1) (Mitbestimmung) S. 37, Nr. 21.

2) Vgl. hierzu Brinkmann-Herz, Dorothea (Entscheidungsprozesse) S. 87 und S. 120 ff.

3) Vgl. Brinkmann-Herz, Dorothea (Entscheidungsprozesse) S. 125.

Informationen, die ihnen Einfluß auf die Zielbildung ermöglichen. Diesen Umstand betont auch Brinkmann-Herz, wenn sie feststellt, daß sich die Beratung durch den Aufsichtsrat in informalen Einzelkontakten und in einem unstrukturierten Gedankenaustausch aktualisierende.¹⁾

Zusammenfassend ist festzustellen, daß sich Willenszentren aufgrund informaler Beziehungen auf der Basis gemeinsamer Interessen bilden und deshalb dem Typ der psychologischen Gruppe zuzuordnen sind. Es handelt sich um homogene Willenszentren, die aufgrund von Informations- und Resistenzmacht Einfluß in pluralistischen Zielbildungsprozessen ausüben. Sie liefern Impulsinformationen zur Auslösung von Zielbildungsprozessen und beeinflussen mittelbar und unmittelbar die Suche nach sowie den Vergleich und die Bewertung von Zielalternativen. Für die Durchsetzungschancen eines solchen Willenszentrums während der Informations-, Vergleichs- und Bewertungsoperationen kommt es entscheidend auf die sogenannten Schlüsselfiguren an, die aufgrund ihres Zugangs zu den formalen Kommunikationswegen den Machtbereich des informalen Willenszentrums und damit den Einfluß auf das Ergebnis eines Zielbildungsprozesses determinieren.

234 Untersuchungsergebnis und Schlußfolgerungen im Hinblick auf die Zielbildung in der Unternehmung

Um zu zeigen, inwiefern Auslösung, Ablauf und Ergebnis der Zielbildung durch Interessenträger beeinflusst werden, wurden zunächst motivationale und unternehmensbezogene Interessen analysiert. Die Untersuchung der Interessen an der Unternehmung ergab eine grundsätzliche Konfliktsituation, aus der die Frage nach den Interessenträgern abgeleitet wurde, die an der multipersonalen Zielbildung beteiligt sind. Zur Beantwortung

1) Vgl. Brinkmann-Herz, Dorothea (Entscheidungsprozesse) S. 147.

wurde zunächst das Willenszentrum als analytische Kategorie eingeführt. Die anschließende Herausarbeitung von Willenszentren als Teilnehmer an der Zielbildung bestätigt deren pluralistischen Charakter:

Ein Willenszentrum ist dann eindeutig abgrenzbar, wenn es sich aufgrund organisatorischer Gegebenheiten oder gesetzlicher Vorschriften bildet. Sofern die Entstehung des Willenszentrums vom Zielbildungsproblem oder von informalen Beziehungen abhängt, sind die Mitglieder nicht mehr eindeutig bestimmbar. Es ergeben sich in diesem Fall Überschneidungen und mehrfache Mitgliedschaften von unterschiedlicher Dauer.¹⁾ Sowohl die fehlende gemeinsame Interessenlage, z. B. die von Kapitalgebern und Arbeitnehmern, als auch der unzureichende Interessenausgleich zwischen Unternehmungsangehörigen einer Interessenkategorie, z. B. unter Groß- und Kleinaktionären, erklären die Entstehung von Willenszentren.

Die Untersuchung der Unternehmungsangehörigen auf ihre Eigenschaft als Willenszentren offenbart eine vielschichtige interpersonelle Beziehungsstruktur mit zahlreichen symmetrischen Machtbeziehungen. Unter dem personalen Aspekt stellt die Unternehmung ein Sozialgebilde dar, das sich aus individuellen und kollektiven, homogenen und heterogenen Willenszentren zusammensetzt. Diese unterscheiden sich hinsichtlich des Anlasses ihrer Bildung, der vertretenen Zielvorstellung sowie durch die Machtgrundlagen und Durchsetzungschancen in Zielbildungsprozessen.

Aufgrund der Instrumentalfunktion der Unternehmung vertreten Willenszentren in Zielbildungsprozessen unternehmensbezogene Interessen mit unterschiedlicher Ausprägung, wofür sie aus ihren motivationalen Interessen

1) Vgl. hierzu auch: Heinen, Edmund (Zielsystem) S. 203.

die Orientierungsgrößen gewinnen. Daher entstehen zwischen den Willenszentren Anspruchsüberschneidungen, die sich in divergierenden Vorstellungen hinsichtlich der drei Dimensionen eines Ziels konkretisieren.¹⁾ Die Zielvorstellungen sowie der mittelbare und unmittelbare Einfluß individueller und kollektiver Willenszentren bestimmen Auslösung, Ablauf und Ergebnis eines pluralistischen Zielbildungsprozesses.

Je mehr ein kollektives Willenszentrum dem Typ der nomologischen Gruppe entspricht und je einheitlicher seine interne Interessenstruktur ist, um so ausgeprägter ist seine Organisationsform und um so größer sind seine Chancen zur Durchsetzung eigener Zielvorstellungen. Trotzdem handelt es sich um eine starke Vereinfachung anzunehmen, die Ziele der Unternehmung seien im wesentlichen durch Manager und Eigenkapitalgeber geprägt. Wie die bisherige Untersuchung gezeigt hat, ist die Extension des Begriffs "Willenszentrum" wesentlich umfangreicher.

Infolge der komplexen Beziehungen zwischen Willenszentren und wegen des hierarchischen Aufbaus der Unternehmung läuft die pluralistische Zielbildung auf mehreren sozialen Stufen und organisatorischen Ebenen ab. Der Willensbildungsprozeß in einem inhomogenen Kollektiv bzw. auf einer Ebene der Unternehmenshierarchie stellt für sich betrachtet bereits einen pluralistischen Zielbildungsprozeß dar, dessen Ergebnis Ausgangspunkt eines weiteren Zielbildungsprozesses ist. Hierbei kann es sich um einen erstmaligen Zielbildungsprozeß oder um einen Zieländerungsprozeß jeweils auf anderer sozialer Stufe oder organisatorischer Ebene bzw. um einen Zieländerungsprozeß auf derselben sozialen Stufe oder organisatorischen Ebene handeln. Die Zielbildung ist daher als übergreifender Entscheidungsprozeß zu kennzeichnen, der zahlreiche Entscheidungsprozesse innerhalb einzelner Willenszen-

1) Vgl. hierzu auch: Bidlingmaier, Johannes (Zielkonflikte) S. 86 ff.

tren und zwischen Willenszentren beipfaltet, die z. T. simultan ablaufen und teilweise ineinander verwoben sind.

Unter Berücksichtigung der sozialen Dimension der Unternehmung handelt es sich bei der Zielbildung um eine arbeitsteilige multipersonale Entscheidung. An der Problemerkennung sowie an der Suche, Bewertung, Auswahl und Fixierung von Alternativen beteiligen sich stets mehrere Willenszentren. Indem sie informierend, beratend, vorbereitend und vorentscheidend tätig sind, erreichen sie Zielvereinbarungen und Zielmanipulationen. Weiterhin wirken Willenszentren bei der Überprüfung getroffener Entscheidungen mit. Sie liefern Ergebnisinformationen und verursachen dadurch Rückkopplungen, so daß Zieländerungsprozesse ausgelöst werden, die zum Austausch oder zur Anpassung bisheriger Ziele führen.

Während der umfangreichen Kommunikationsbeziehungen zwischen den Willenszentren werden innerhalb der Unternehmungshierarchie Informationen in vertikaler, horizontaler und diagonaler Richtung ausgetauscht, um Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten, zu bewerten und den Entschluß über ein Ziel vorzubereiten. Bei zusätzlicher Beachtung der hierarchischen Beziehungen zwischen den Willenszentren können analytisch horizontale und vertikale Zielbildungsprozesse unterschieden werden.

Die Willenszentren, die an einem horizontalen Zielbildungsprozeß teilnehmen, sind gleichrangig. Bei der Suche, beim Vergleich und bei der Bewertung von Alternativen befindet sich insofern keiner im Vorteil, als niemand für die Vertretung seiner Zielvorstellung formale Autorität in Anspruch nehmen kann. Ein derartiger Prozeß hat eine erstmalige Zielbildung z. B. durch die

Unternehmensleitung oder eine Zielkonkretisierung auf niederer Ebene der Hierarchie zum Inhalt.

Da die Überlegungen von der sozialen Dimension der Unternehmung ausgehen, kann nicht einfach unterstellt werden, daß ein gemeinsam beschlossenes Ziel von allen beteiligten Willenszentren auch akzeptiert wird. Das propagierte Ziel der Unternehmung wird u. U. lediglich als Alternative für die Problemlösung aufgefaßt und mit eigenen Zielvorstellungen konfrontiert. Dies gilt in verstärktem Maße für nachgeordnete Stellen, denen das beschlossene Ziel als Entscheidungsprämisse vorgegeben wird. Sofern Willenszentren versuchen, im Rahmen ihres Handlungsspielraums das vorgegebene Ziel zu interpretieren und zu variieren, setzt sich ein Zielbildungsprozeß in vertikaler Richtung fort.

An einem vertikalen Zielbildungsprozeß sind mindestens zwei rangverschiedene Willenszentren beteiligt, von denen das eine dem anderen ein Ziel vorgibt, das aber nicht als Entscheidungsprämisse akzeptiert wird bzw. aufgrund seiner geringen Operationalität gar nicht unverändert übernommen werden kann. In diesem Fall bemüht sich das rangniedere Willenszentrum um Abwandlung bzw. Konkretisierung des bisherigen Ziels durch eine selbständige Alternativensuche und -bewertung. Hierbei vertritt es innerhalb seines Entscheidungsspielraums eine eigene Zielvorstellung und verändert infolge mittelbaren Einflusses auch Umweltdaten. Weiterhin handelt es sich dann um einen vertikalen Zielbildungsprozeß, wenn ein rangniederes Willenszentrum dem ranghöheren Informationen liefert, die für die Zielvorgabe benötigt werden, und hierbei Vor- und Teilentscheidungen trifft.

Horizontale und vertikale Zielbildungsprozesse sind eng miteinander verzahnt. Innerhalb der pluralistischen

Zielbildung gibt es umfangreiche vertikale Zielbildungsprozesse, die mehrere horizontale Entscheidungsprozesse beinhalten. Das zu Beginn des vertikalen Prozesses vorgegebene Ziel kann wiederum das Resultat eines horizontalen Entscheidungsprozesses sein, der z. B. auf der Ebene der Unternehmensleitung abgelaufen ist.

Zusammenfassend zeigt sich als Ergebnis der Ausführungen über Willenszentren als Teilnehmer an der Zielbildung die Bestätigung der 1. Hypothese, d. h. eines auf Interessenträger bezogenen Pluralismus.

3 Pluralistische Zielbildungsprozesse

In der isolierenden Analyse einzelner Willenszentren wurde zwar schon vereinzelt auf die politische Eigenart der Informations-, Vergleichs- und Bewertungsoperationen im Rahmen eines Zielbildungsprozesses hingewiesen, ohne daß dieser Gedanke jedoch vertieft werden konnte. Die Überprüfung der 2. Hypothese, nach der die pluralistische Zielbildung als politischer Prozeß zu kennzeichnen ist, steht noch aus. Hierfür sind die Dynamik des Zielbildungsprozesses und das wechselseitige Verhalten der Willenszentren zu betrachten.

Wie sich aus der Untersuchung der Interessen an der Unternehmung ableiten läßt, bestehen Anspruchsüberschneidungen unter den Willenszentren in bezug auf die Werte und Güter, die mit Hilfe der Unternehmung zur Befriedigung motivationaler Interessen verteilt werden können. Die konkurrierenden Zielvorstellungen führen zu sozialen Konflikten, die von Willenszentren auf sämtlichen Stufen eines Zielbildungsprozesses ausgetragen werden.

Zur Erklärung der Zielbildung als politischer Prozeß wird zunächst ein theoretischer Bezugsrahmen entwickelt und anschließend gefragt, welche Variablen Auslösung, Ablauf und Ergebnis pluralistischer Zielbildungsprozesse bestimmen, was mit einzelnen Zielvorstellungen im Zielbildungsprozeß geschieht und welche Konsequenzen sich hieraus für das Zielsystem der Unternehmung ergeben.

31 Das politische System nach Easton als theoretischer Bezugsrahmen

Für die prozessuale Darstellung multipersonaler Zielbildung bedarf es eines theoretischen Bezugsrahmens, der aus der Politischen Wissenschaft übernommen wird. Die Konzeption des politischen Systems nach Easton erscheint trotz der z. T. betont kritischen Beurteilung durch einige Autoren¹⁾ als Bezugsrahmen aus folgenden Gründen geeignet:²⁾

Easton hat mit seiner Konzeption ein Gerüst (framework) für die Analyse politischen Verhaltens geliefert, das es ermöglicht, "to interpret political life as a dynamic system of behavior, both as an interacting set and as a body of activities which, in their totality, are able to do work by converting inputs into outputs."³⁾

Politisches Verhalten ist in Anlehnung an Easton nicht nur auf die Gesellschaft zu beziehen, sondern auch auf sogenannte parapolitische Systeme, wozu er u.a. Unter-

1) Vgl.: Faupel, Klaus (Versionen); Münch, Werner (Begriffsapparat); Narr, Wolf-Dieter (Systemanalyse), insbesondere S. 434 ff.

2) Zu verschiedenen Konzeptionen eines politischen Systems vgl. Wiseman, H.V. (Systems) S. 97 ff.

3) Easton, David (Analysis) S. 479.

nehmen zählt.¹⁾ Hierin befindet sich Easton in Übereinstimmung mit Heinen: "... die Unternehmung (ist) als ein ... politisches System aufzufassen, in dem unterschiedliche Interessenlagen der Beteiligten zum Ausgleich gebracht werden müssen."²⁾ Narr kritisiert zwar die von Easton beanspruchte Allgemeingültigkeit seiner Konzeption und deckt theoretische Mängel auf, aber auch er akzeptiert Eastons Systemanalyse als "general political orientation".³⁾

Die Überlegungen in dieser Abhandlung gehen vom interessenbedingten Verhalten der Unternehmungsangehörigen und ihrer Instrumentalbeziehung zur Unternehmung aus. Da in dem von Easton konstruierten politischen System verhaltenstheoretische Ansätze verarbeitet sind,⁴⁾ scheint es für die prozessuale Darstellung multipersonaler Zielbildung prädestiniert. "In its broadest context the study of political life ... can be described as a set of social interactions on the part of individuals and groups."⁵⁾

Ein System kann um eine zentrale Variable aufgebaut sein.⁶⁾ Die Verwendung des politischen Systems nach Easton ermöglicht die Erklärung der Zielbildung innerhalb eines Systems, wobei das politische Verhalten der Willenszentren gewissermaßen als Baustein dient.

Nachdem die Rezeption des von Easton entworfenen Modells begründet worden ist, folgt die Darstellung der

1) Vgl. Easton, David (Framework) S. 50 ff., insbesondere S. 56.

2) Heinen, Edmund (Mitbestimmung) S. 75 f. (im Original z. T. kursiv).

3) Vgl. Narr, Wolf-Dieter (Systemanalyse) S. 437.

4) Vgl. Easton, David (Framework) S. 7 f.

5) Easton, David (Framework) S. 49.

6) Vgl. Narr, Wolf-Dieter (Theoriebegriffe) S. 117.

Konzeption, bevor sie zur Erklärung pluralistischer Zielbildung Anwendung findet.

Eastons Modell stellt ein offenes System dar, das über Input-Output-Beziehungen, zwischen denen eine Rückkopplung besteht, mit der Umwelt verbunden ist.¹⁾

"Inputs will serve as summary variables that concentrate and reflect everything in the environment which is relevant to political stress."²⁾ Easton faßt sämtliche Inputvariablen in zwei Kategorien zusammen: Forderungen (demands) und Unterstützung(support).

"A demand may be defined as an expression of opinion that an authoritative allocation with regard to a particular subject matter should or should not be made by those responsible for doing so."³⁾ Forderungen nach der Verteilung von Werten und Gütern sind für das politische System das Rohmaterial, das verarbeitet werden muß. Mit der Forderung wird von jenen, die dafür verantwortlich sind, verlangt, eine politische Entscheidung zu treffen. Die Adressaten bezeichnet Easton in seinem Modell als "Authorities".

Easton gibt keine Definition der Unterstützung, beschreibt aber ihre Wirkung als Engergiequelle, die erst die Transformation der Forderungen ermöglicht.⁴⁾ Hier nach bezieht sich die Unterstützung zum einen auf die Entscheidungsberechtigten, weil sonst Forderungen nicht in Output verarbeitet werden könnten. Zum anderen wäre es ohne Unterstützung unmöglich, eine gewisse Stabilität des Systems, d. h. der Regeln und Strukturen für die Transformation von Forderungen in Output, zu erreichen. Schließlich ist Unterstützung notwendig, um einen minimalen Zusammenhalt der Mitglieder zu gewährleisten.

1) Vgl. zum folgenden: Easton, David (System); derselbe (Framework); derselbe (Analysis).

2) Easton, David (Framework) S. 113.

3) Easton, David (Analysis) S. 38.

4) Vgl. Easton, David (Analysis) S. 157.

Unabhängig von diesen verschiedenen Ebenen unterscheidet Easton zwischen offener Unterstützung, womit er "supportive actions" bezeichnet, und verdeckter Unterstützung, die sich auf "supportive attitudes or sentiments" bezieht.¹⁾ Die von Narr analysierte Prämisse innerhalb des Pluralismuskonzepts, der Basiskonsens, ist ein wesentliches Element verdeckter Unterstützung.

Trotz der unterschiedlichen Arten von Unterstützung gebraucht Easton "support" ausschließlich im Singular. Es handelt sich aber bei den Begriffen "inputs", "outputs", "demands" und "supports" um Mengentermini, jeder von ihnen bezeichnet eine Teilmenge politischen Verhaltens.²⁾

Wenn die Forderungen in das politische System gelangen, erfolgt ihre Umwandlung in Outputvariablen (conversion of demands into outputs). Im Hinblick auf diese Transformation analysiert Easton fünf Fälle:³⁾ Erstens kann eine eingebrachte Forderung im System untergehen, so daß sich entweder kein Output ergibt oder dieser bei mehreren Forderungen von jener unabhängig ist. Zweitens kann eine Forderung ohne Modifikation zum Output werden. Drittens kann eine Forderung verändert und präzisiert werden. Als eine solche Modifikation ist auch die Kombination mehrerer Forderungen aufzufassen, wodurch sich die Anzahl der Forderungen im politischen System reduziert. Im vierten Fall wird eine Forderung zum Streitpunkt, d. h., sie konkurriert mit mindestens einer weiteren, so daß für die Transformation in Output eine Auswahl erforderlich wird. Der fünfte Fall stellt eine Kombination des dritten und vierten dar. Die Konkurrenz mehrerer Forderungen bewirkt ihre Modifikation, Kombination und Selektion.

1) Vgl. Easton, David (Analysis) S. 159.

2) Vgl. hierzu: Faupel, Klaus (Versionen) S. 361 und 366; Almond, Gabriel A., G. Bingham Powell jr. (Politics) S. 25 ff.

3) Vgl. hierzu Easton, David (Analysis) S. 72 ff.

Sämtliche Maßnahmen zur Verteilung von Werten und Gütern werden unter dem Begriff "output" subsumiert. Zwischen Outputs und Inputs besteht eine Rückkopplung (feedback loop), so daß Forderungen und Unterstützung sowohl von Vorgängen im politischen System als auch von Ereignissen in dessen Umwelt abhängen. Akzeptiert man die Differenzierung zwischen konkreten und abstrakten Systemen,¹⁾ so handelt es sich bei Eastons Modell um ein konkretes System mit Wirkungsbeziehungen, die durch Input-Output-Ströme gekennzeichnet sind.

32 Die multipersonale Zielbildung als politischer Prozeß

321 Input- und Outputvariablen

Unter Verwendung des politischen Systems im funktionalen Sinn²⁾ soll die Frage beantwortet werden, welche Variablen für Auslösung, Ablauf und Ergebnis pluralistischer Zielbildungsprozesse bestimmend sind. Es handelt sich um die Inputs des Systems, nämlich alle Zielvorstellungen und Unterstützungsleistungen der Willenszentren. Mindestens eine Zielvorstellung ist erforderlich, damit überhaupt ein Zielbildungsprozeß ablaufen kann. Unterstützungen werden benötigt, um eine Zielvorstellung bei multipersonaler Zielbildung erfolgreich vertreten zu können. Im folgenden werden die Inputvariablen und ihre Abhängigkeiten erörtert.

Ein Zielbildungsprozeß setzt mit der Erkenntnis eines Willenszentrums ein, daß ein Entscheidungsproblem besteht. Bereits auf dieser ersten Stufe des Zielbildungsprozesses erfolgen umfangreiche Tätigkeiten zur Gewinnung, Aufbereitung und Verwertung von Informationen, in deren Verlauf die erste, eventuell noch

1) Vgl. hierzu Alewell, Karl, Knut Bleicher, Dietger Hahn (Anwendung) S. 218.

2) Vgl. hierzu Münch, Werner (Begriffsapparat) S. 222 ff.

diffuse Zielvorstellung formuliert wird. Mit der Artikulation der ersten Zielvorstellung erhält die pluralistische Zielbildung ihren politischen Charakter.

"Als Inputs können nur solche Größen bestimmt werden, denen der Eintritt ins System gelingt."¹⁾ Dies bedeutet im Hinblick auf die Zielvorstellungen, daß bloße Interessenwünsche keinen Zielbildungsprozeß auslösen. Es muß vielmehr eine Manifestation des Interesses vorliegen, so daß der Wille als Zielvorstellung von anderen Willenszentren wahrgenommen wird. Die Manifestation eines Interesses kann mittels direkter und indirekter Artikulation einer Zielvorstellung erfolgen. Im ersten Fall wird die Zielvorstellung explizite zum Ausdruck gebracht, z. B. als Verhandlungsvorschlag, während sie im zweiten Fall durch Einstellungen und Überzeugungen für andere Willenszentren erkennbar wird. Mit der Perception einer Zielvorstellung durch andere Willenszentren ist die Grenze zum politischen System überschritten.

Hinsichtlich der Adressaten einer Zielvorstellung ist Eastons Konzept der Authorities zu eng. Es muß vielmehr davon ausgegangen werden, daß sich die Zielvorstellung eines Willenszentrums als Forderung an alle Willenszentren richtet, die in bezug auf die konkrete Zielbildung um die Befriedigung unternehmensbezogener Interessen konkurrieren und die aufgrund ihrer Machtbasen die Zielentscheidungen und folglich die Verteilung von Werten beeinflussen können.

Die Unterstützungen als weitere Inputvariablen sind für den Ablauf von Zielbildungsprozessen maßgebend. Sie umfassen sämtliche Eingangsgrößen, die sich darauf beziehen, das politische System funktionsfähig zu erhalten. Diese Variablen beinhalten den Konsens über Ziele, deren Erreichung notwendig ist, um die Unternehmung weiterhin als Instrument zur Realisierung von

1) Münch, Werner (Begriffsapparat) S. 242.

Interessen nutzen zu können.¹⁾ Die Übereinstimmung kann z. B. hinsichtlich der Aufrechterhaltung der Zahlungsbereitschaft und im Hinblick auf die Verhinderung einer Überschuldung unterstellt werden, um die Auflösung der Unternehmung zu vermeiden. Die Unterstützungen beinhalten weiterhin Einstellungen der Unternehmungsangehörigen, wie z. B. Kooperationsbereitschaft, Verhandlungsbereitschaft, finanzielle Opferbereitschaft, Kompromißbereitschaft sowie die Bereitwilligkeit, ausgehandelte Ziele anzuerkennen.²⁾

Trotz der kollidierenden interessenbedingten Handlungsspielräume und der grundsätzlichen Konfliktsituation in der Unternehmung erscheint es vertretbar, den Basiskonsens zwischen allen Willenszentren in der Bejahung der Instrumentalfunktion der Unternehmung zu erblicken. Hieraus ergibt sich eine mindestens teilweise Deckung der Wertsysteme und Zielvorstellungen.

In Anlehnung an Easton ist zwischen offener und verdeckter Unterstützung für eine Zielvorstellung im politischen System zu unterscheiden. Offene Unterstützung setzt ebenfalls die Manifestation eines Interesses voraus. Ein Willenszentrum macht eine Zielvorstellung, die bereits ins System eingegangen ist, gleichsam zu seiner eigenen. Die Zielvorstellung wird durch positives Verhalten akzeptiert.

Bei verdeckter Unterstützung vertritt ein Willenszentrum keine spezifische Zielvorstellung, setzt aber der ins System eingegangenen auch keinen Widerstand entgegen. Die Zielvorstellung im System wird durch passiv-indifferentes Verhalten akzeptiert und dadurch ihre Durchsetzung begünstigt. Dies trifft zu, wenn ein Willenszentrum im Hinblick auf den konkreten Zielbildungsprozeß nur über ein latentes Interesse verfügt.

1) Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt Reber, Gerhard (Verhalten) S. 19.

2) Vgl. Fäßler, Klaus (Mitbestimmung) S. 103.

Die Manifestation eines Interesses, d. h. die direkte oder indirekte Artikulation einer Zielvorstellung bzw. die offene Unterstützung, setzt voraus, daß zunächst die motivationalen Interessen eines Willenszentrums durch das Entscheidungsproblem berührt sind und anschließend die Bildung eines Individual- bzw. Kollektivwillens erfolgt ist. Die weitere Erklärung der Inputvariablen knüpft an die Unterscheidung zwischen zwei Stufen der Aktualisierung eines Interesses an.¹⁾ Auf der ersten Stufe handelt es sich um das latente Interesse, d. h., ein Willenszentrum hat "allgemeine, noch nicht spezifisch artikuliert und adressierte Wünsche."²⁾ Die zweite Stufe betrifft das manifeste Interesse, das als Zielvorstellung oder offene Unterstützung in das politische System eingeht. Im folgenden werden die Bedingungen für die Manifestation eines Interesses diskutiert. Die Überlegungen konzentrieren sich auf die "Kausalseite"³⁾ der Inputvariablen.

Grundsätzlich bestimmen die Determinanten individueller und kollektiver Willensbildung auch die Inputs des politischen Systems. Die Einflußfaktoren wurden im Rahmen der Explikation des Begriffs "Willenszentrum" erörtert. In diesem Kapitel ist ergänzend zu betonen, daß die Gewichtung einzelner motivationaler Interessen durch das Individuum, die Empfänglichkeit für Beeinflussungen innerhalb des sozialen Bezugsrahmens und die Intensität solcher Beeinflussungen nicht nur für die individuelle und kollektive Willensbildung, sondern auch für Auslösung, Ablauf und Ergebnis eines Zielbildungsprozesses Folgen haben.

1) Vgl. S. 17 dieser Arbeit.

2) Narr, Wolf-Dieter (Systemanalyse) S. 430, Anm. 3.

3) Münch, Werner (Begriffsapparat) S. 244.

Beeinflussungen innerhalb des sozialen Bezugsrahmens ergeben sich einerseits aus der Zielbildung selbst, andererseits sind sie von dieser unabhängig. Im ersten Fall wird die Manifestation eines Interesses durch die Artikulation einer Zielvorstellung, von einem vorgegebenen Ziel der Unternehmung oder aufgrund zielbildungsrelevanter Informationen stimuliert. Im Verlauf der Kommunikations-, Bewertungs- und Vergleichsoperationen während eines Zielbildungsprozesses werden bei der Prüfung, Propagierung und Durchsetzung einer Problemlösung ständig Informationen abgegeben, die neue Inputs in Form von Unterstützungen und Zielvorstellungen hervorrufen. Die Beeinflussung bewirkt offene Unterstützung, wenn die Interessenlagen der beteiligten Willenszentren übereinstimmen. Werden dagegen einem Willenszentrum während der Alternativensuche, -bewertung, -auswahl, -fixierung oder auch erst bei der Realisierung eines beschlossenen Ziels Anspruchsüberschneidungen bewußt, so wird eine konkurrierende Zielvorstellung erzeugt.

Für die Entwicklung des latenten Interesses zum manifesten Interesse in Abhängigkeit von der Zielbildung kommt es entscheidend darauf an, welche Informationen die Willenszentren während des politischen Prozesses erhalten, weil oft erst hierdurch eine Willensbildung ermöglicht wird. In diesem Zusammenhang ist an das Informationsgefälle zwischen Vorstand und Aufsichtsrat zu erinnern, aufgrund dessen die Erarbeitung von Zielvorstellungen im Aufsichtsrat für bestimmte betriebliche Aufgabenbereiche erschwert und teilweise unmöglich ist.¹⁾ Die im Verlauf eines Zielbildungsprozesses erhaltenen Informationen sind weiterhin für die Bildung eines Gruppenwillens in einem inhomogenen Kollektiv von Bedeutung, in dem sich bisher keine gemeinsame Basis fand.

1) Vgl. S. 120 dieser Arbeit.

Die bisherigen Ausführungen zeigen, daß die Inputs des Systems zu einem erheblichen Teil durch das System selbst geliefert werden, weil die während der Zielbildung an die Umwelt abgegebenen Informationen auf die Inputs zurückwirken. Bei den Informationen handelt es sich um Outputs i.w.S. Die Resultate der Vor-, Teil- und Finalentschlüsse im Rahmen der Zielbildung sollen als Outputs i.e.S. bezeichnet werden.

Je nachdem auf welchen sozialen Ausschnitt der Unternehmung das politische System projiziert wird, bestimmt sich die Dimension der Outputvariablen. Zu den Outputs i.e.S. gehören die Ziele, die Unternehmungsangehörigen vorgegeben werden, d. h. die Resultate von Zielbildungsprozessen zwischen Willenszentren. Wird der Untersuchungsbereich erweitert, indem die Konzeption des politischen Systems nicht auf die soziale Stufe der Unternehmung beschränkt, sondern auf die Willensbildungsprozesse innerhalb kollektiver Willenszentren ausgedehnt wird, umfassen die Outputs auch die Zielvorstellungen dieser Willenszentren. Die Zielvorstellungen sind selbst das Ergebnis politischer Prozesse, die in die Zielbildungsprozesse zwischen Willenszentren eingebettet und mit diesen verschachtelt sind, da sie teilweise simultan ablaufen. Auch dieser Zusammenhang zeigt die Komplexität und Mehrstufigkeit pluralistischer Zielbildung.

Die Outputs i.e.S. reflektieren die Werteverteilung, die zur Befriedigung motivationaler Interessen im System stattgefunden hat, und determinieren über die Rückkopplung die Inputvariablen. Je mehr in den Outputs die Zielvorstellungen der am Prozeß beteiligten Willenszentren enthalten sind, um so größer werden die Unterstützungen und um so eher leisten die Willenszentren offene Unterstützung in weiteren Zielbildungsprozessen.

Wird dagegen die Zielvorstellung eines Willenszentrums im politischen System nicht hinreichend beachtet oder sogar ignoriert, dann werden die Outputs des Systems nicht akzeptiert. Es kommt zur Ablehnung vorgegebener Ziele der Unternehmung, zu Zielmanipulationen und zur erneuten Auslösung von Zielbildungsprozessen. Die Unterstützungen verringern sich, und im Extremfall erfolgt die Aufhebung des Basiskonsenses.

Wenn z. B. ein Willenszentrum der Ausführungsebene, ein Willenszentrum aufgrund informaler Beziehungen oder auch ein Willenszentrum, das an der Beschlußfassung über Zielalternativen beteiligt war, das vorgegebene bzw. beschlossene Ziel nicht akzeptiert, weil seine Interessen tangiert, aber im Ziel nicht berücksichtigt sind, dann versucht das Willenszentrum, die eigene Zielvorstellung im Rahmen seines Handlungsspielraums trotzdem zu realisieren. Da das Willenszentrum erneute Inputs liefert, setzt sich die pluralistische Zielbildung in vertikaler Richtung fort.

Die bisherigen Überlegungen zur Rückkopplung verdeutlichen, daß ein pluralistischer Zielbildungsprozeß kein isoliertes Ereignis darstellt, sondern als Episode innerhalb der gesamten Zielbildung in der Unternehmung zu begreifen ist. Die Abhängigkeit späterer Zielbildungsprozesse von früheren zeigt sich auch im Hinblick auf Zieländerungsprozesse. Wenn sich infolge einer Datenvariation oder aufgrund der Beurteilung einer ganz bzw. teilweise verwirklichten Problemlösung ein weiteres Zielbildungsproblem stellt, werden revidierende Entscheidungen erforderlich und abermals Zielvorstellungen zur Modifikation der bisherigen Lösung artikuliert. Hierdurch bietet sich erneut Gelegenheit für die Willenszentren, ihre Interessen in die Ziele der Unternehmung einfließen zu lassen.

Es wurde die Auffassung vertreten, daß die Manifestation eines Interesses auch von Ereignissen beeinflusst wird, die von der Zielbildung unabhängig sind. Als Beispiele hierfür sind eine verbesserte Ertragslage der Unternehmung und verschlechterte Absatzmöglichkeiten zu nennen. Sie bewirken eine veränderte Gewichtung motivationaler Interessen und eine Variation des Anspruchsniveaus bei den Willenszentren.¹⁾ Hieraus folgt eine Wandlung bisheriger Zielvorstellungen und Unterstützungen.²⁾ Weiterhin beeinflussen z. B. die Empfehlungen der Wirtschaftsverbände und Gewerkschaften die Inputvariablen pluralistischer Zielbildung.

Die Diskussion der Input- und Outputvariablen ergibt zusammengefaßt: Auslösung, Ablauf und Ergebnis pluralistischer Zielbildungsprozesse sind von den direkt und indirekt artikulierten Zielvorstellungen sowie von den offenen und verdeckten Unterstützungen der Willenszentren abhängig, die wiederum weitgehend durch die Outputvariablen beeinflusst werden. Aus diesen Überlegungen zur multipersonalen Zielbildung leitet sich die Frage nach der Transformation einer Zielvorstellung im politischen System ab.

322 Transformation von Zielvorstellungen in Ziele der Unternehmung

Um die Zielbildung unter dem personalen Aspekt der Unternehmung zu erklären, ist im Hinblick auf den Ablauf pluralistischer Zielbildungsprozesse der Innenbereich des politischen Systems zu untersuchen, dem das spezifisch politische Verhalten der Willenszentren zugeordnet wird. Die Behandlung der Interaktionen innerhalb

1) Vgl. zum Anspruchsniveau: Sauermann, Heinz, Reinhard Selten (Unternehmung) S. 577 ff.

2) Vgl. auch Bidlingmaier, Johannes (Unternehmerziele) S. 91 f.

des politischen Systems stellt eine analytische Trennung des Verhaltens dar, das die Zielbildung betrifft, von allen anderen Verhaltensweisen der Unternehmungsangehörigen.¹⁾ Willenszentren verhalten sich politisch, wenn sie durch die Ausübung von unmittelbarem und mittelbarem Einfluß Zielvorstellungen durchzusetzen versuchen, woraus sich Konsequenzen für kollidierende interessenbedingte Handlungsspielräume in der Unternehmung ergeben. Die interpersonelle Auseinandersetzung, die sich auf allen Stufen eines Zielbildungsprozesses zeigt, ist für die Interaktionen der Willenszentren typisch, sie bestimmt den politischen Charakter und die Dynamik pluralistischer Zielbildungsprozesse.

Im folgenden wird die Frage erörtert, welche Konsequenzen sich aus dem politischen Verhalten der Willenszentren für einzelne Zielvorstellungen ergeben, nachdem sie als Inputs in das politische System eingegangen sind. Zur Behandlung dieser Problematik wird auf die von Easton analysierten Typen der Konversion von Forderungen zurückgegriffen. Es wird erstens der Untergang einer Zielvorstellung im politischen System und zweitens die Transformation einer Zielvorstellung diskutiert, die ohne Modifikation zu einem Ziel der Unternehmung wird. Drittens ist auf die Veränderung und Präzisierung einer Zielvorstellung, auf ihre Kombination mit anderen Zielvorstellungen sowie auf die Aufschiebung einzelner Zielvorstellungen einzugehen.

Für den Untergang einer Zielvorstellung im politischen System gibt es zwei Gründe: Sie erweist sich als unrealisierbar, oder sie findet keine ausreichende Unterstützung. Im ersten Fall wird die Zielvorstellung nach dem Vergleich und der Bewertung von Alternativen

1) Vgl. Wiseman, H.V. (Systems) S. 120.

auf dieser Stufe des Zielbildungsprozesses verworfen. Die Teilentscheidung kann einerseits auf sachlichen Erwartungsinformationen hinsichtlich bestimmter Daten und Handlungsalternativen sowie auf Ergebnisinformationen früherer Zielbildungsprozesse beruhen, andererseits aber auch auf interessenbedingter Auswahl, Verdichtung und Gewichtung der entsprechenden Informationen. Insofern kann auch der Untergang einer Zielvorstellung manipuliert sein.

Im zweiten Fall nicht ausreichender Unterstützung verfügt das Willenszentrum, das für die Zielvorstellung eintritt, selbst über zu geringen Einfluß, sie zur Geltung zu bringen. Der Einfluß reicht auch nicht aus, andere Willenszentren zur Unterstützung zu veranlassen, so daß das Machtpotential nicht durch Koalitionen mit anderen Willenszentren vergrößert werden kann.¹⁾ In der politischen Auseinandersetzung ist die erfolgreiche Vertretung eines Interesses weitgehend davon abhängig, wer es vertritt.²⁾ Dies bedeutet, daß bei symmetrischen Machtbeziehungen der Einfluß eines Willenszentrums im Rahmen pluralistischer Zielbildung eine bestimmte Stärke erreichen muß, die sich im Machtbereich des Willenszentrums ausdrückt, wenn sein Interesse nicht unberücksichtigt bleiben soll.

Es ist beispielsweise nicht auszuschließen, daß eine Zielvorstellung der Arbeitnehmervertreter in einem Aufsichtsrat, der nach dem Betriebsverfassungsgesetz gebildet wurde, gar nicht erst diskutiert wird oder bei der Alternativenauswahl unbeachtet bleibt. Dies gilt auch für Zielvorstellungen des Betriebsrats, soweit sie aufgrund von Mitwirkungsrechten entwickelt werden. Die Zielvorstellung von Gesellschaftern findet

1) Vgl. zur Koalitionsbildung: Bidlingmaier, Johannes (Zielkonflikte) S. 64 ff.; Köhler, Herbert W. (Rechtsform) S. 740 f.

2) Vgl. hierzu Wiseman, H.V. (Systems) S. 122.

nur bei entsprechenden Mehrheitsverhältnissen die notwendige Unterstützung des Leitungsorgans, andernfalls kann sie im politischen System versiegen. Im vertikalen Zielbildungsprozeß geht insbesondere die indirekt artikuliert Zielvorstellung z. B. eines Willenszentrums mit Leitungskompetenzen oder eines Willenszentrums der Ausführungsebene dann unter, wenn durch repressive Maßnahmen und strenge Kontrollen des Vorgesetzten die Durchsetzung eigener Zielvorstellungen verhindert wird.

Der Untergang einer Zielvorstellung im politischen System hat zur Folge, daß ein Interesse im Output nicht berücksichtigt ist oder daß sich gar kein Output ergibt. Wenn z. B. eine Zielvorstellung keiner Bewertung und keinem Vergleich mit Alternativen unterzogen wird, ist sie für den Output unbeachtlich. Bleibt die Initiative zu einem erstmaligen Zielbildungsprozeß oder zu einem Zieländerungsprozeß im Ansatz stecken, erfolgt kein Output. Bezieht man diese Aussage auf mehrere hierarchische Ebenen in der Unternehmung, so hat mit dem Untergang der Zielvorstellung für einen Zieländerungsprozeß ein Zielbildungsprozeß auf höherer Ebene seinen Abschluß gefunden. Die Zielbildung setzt sich nicht in vertikaler Richtung fort.

Nach dem Untergang einer Zielvorstellung ist die Transformation in ein Ziel der Unternehmung zu diskutieren, bei der die Zielvorstellung unverändert bleibt. Hierfür gibt es analog zur ersten Transformation zwei Gründe: Die Zielvorstellung wird uneingeschränkt bevorzugt, oder sie erhält ausreichende Unterstützung. Im ersten Fall wird einer Zielvorstellung ohne Abänderungen beim Vergleich und bei der Bewertung von Alternativen der Vorzug gegeben. Diese Teilentscheidung im Rahmen eines Zielbildungsprozesses kann auf rein sachlichen Erwägungen beruhen, aber auch durch bewußt abgekürzte Alternativensuche und entsprechende Aufbereitung benötigter Informationen manipuliert sein.

Im zweiten Fall ausreichender Unterstützung verfügt das Willenszentrum, das die Zielvorstellung vertritt, über genügend Einfluß, offene und verdeckte Unterstützungen zu mobilisieren. Der Einfluß als Merkmal eines Willenszentrums produziert Unterstützungen als Inputvariablen des politischen Systems. So betont auch Kirsch, daß die Stärke des Einflusses dafür bestimmend sei, ob ein Willenszentrum mit seiner Zielvorstellung im politischen System durchdringt.¹⁾ Eigener Einfluß und Unterstützungen durch andere Willenszentren bedingen sich gegenseitig, denn mit Hilfe seiner Machtgrundlagen verschafft sich das Willenszentrum Unterstützungen, die wiederum seinen Einfluß vergrößern.

Ein relativ geringes Machtpotential reicht für die Transformation der eigenen Zielvorstellung in ein Ziel der Unternehmung aus, wenn die anderen Willenszentren der Unternehmung uneinig oder an dem Entscheidungsproblem desinteressiert sind. Beispielsweise kann der Vorstand im Vergleich zu einem heterogenen Aufsichtsrat seine Zielvorstellung verhältnismäßig leicht durchsetzen. Gegenüber dem Kontrollorgan beruht der Einfluß des Leitungsorgans insbesondere auf Informationsmacht, wie die Untersuchung von Brinkmann-Herz gezeigt hat. Durch vollständiges oder zeitweises Zurückhalten relevanter Informationen während der ersten Phasen eines Entscheidungsprozesses begünstigt der Vorstand die Durchsetzung seiner Interessen.²⁾ Auch die umfangreichen Initiativrechte sichern seiner Zielvorstellung einen Vorsprung innerhalb pluralistischer Zielbildung.

Verfügt der Aufsichtsrat über eine starke Position gegenüber dem Leitungsorgan, so ist es ihm möglich, eine Zielvorstellung zum Ziel der Unternehmung werden zu

1) Vgl. Kirsch, Werner (Entscheidungsprozesse 3) S. 139.

2) Vgl. S. 121 dieser Arbeit.

lassen, soweit Zustimmungsvorbehalte bestehen. In diesem speziellen Fall erfolgt eine selbständige Alternativenfixierung im Aufsichtsrat bzw. in dessen Präsidium.

Die Untersuchung der einzelnen Willenszentren ergab, daß beim Stab ebenfalls die Voraussetzungen erfüllt sein können, eine eigene Zielvorstellung zum Ziel der Unternehmung werden zu lassen. Hierfür muß die Informations- und legitimierte Macht des Stabes so groß sein, daß die zugehörige Instanz sich nicht mehr an den Operationen beteiligt, die der Alternativenfixierung vorangehen, und daher ihre Entscheidung nur noch formal trifft.¹⁾ Der leitende Angestellte legalisiert nur den vom Stab erarbeiteten Output des Systems.

Im vertikalen Zielbildungsprozeß wird ebenfalls eine Zielvorstellung unverändert zum Ziel der Unternehmung, wenn der vorgesetzte leitende Angestellte den Entscheidungsspielraum eines Willenszentrums akzeptiert. Innerhalb seines Aktionsbereichs bestimmt dieses Willenszentrum bei der Präzisierung und Konkretisierung eines vorgegebenen Ziels mit der eigenen Zielvorstellung das Ziel der Unternehmung. Das Verhalten des leitenden Angestellten wirkt sich im politischen System als verdeckte Unterstützung aus.

Die Transformation einer Zielvorstellung in ein Ziel der Unternehmung ohne Modifikation bedeutet unter dem personalen Aspekt eine einseitige Interessendurchsetzung, die allerdings durch den Handlungsspielraum des Interessenträgers begrenzt wird. Da die Outputs auf die Inputs des politischen Systems zurückwirken, birgt diese Art der Zielbildung für weitere Prozesse die Gefahr in sich, daß Unterstützungen schwinden, erneute

1) Vgl. S. 160 dieser Arbeit.

und u. U. schwerere Konflikte entstehen und daß in letzter Konsequenz die Existenz der Unternehmung als Instrument sämtlicher Willenszentren in Frage gestellt wird.

Der Untergang einer Zielvorstellung wie ihre unmodifizierte Transformation in ein Ziel der Unternehmung stellen Ausnahmen dar. Die beiden Möglichkeiten mußten zur vollständigen Beantwortung der Frage, was mit einzelnen Zielvorstellungen im politischen System geschieht, erörtert werden. Bei der folgenden Transformation einer Zielvorstellung handelt es sich um den wichtigsten Fall, der die gesamte Problematik pluralistischer Zielbildung enthält.

Als weitere Transformation ist zu diskutieren, daß eine Zielvorstellung im politischen System verändert und präzisiert wird, daß die Willenszentren sie auf-schieben oder mit anderen Zielvorstellungen kombinieren. Die Begründung ergibt sich aus den divergierenden Zielvorstellungen, deren Beziehungen zueinander im Rahmen pluralistischer Zielbildung komplementär, konkurrierend oder antagonistisch sind. Bei konkurrierenden oder antagonistischen Zielvorstellungen im politischen System wird das Entscheidungsproblem zur Streitfrage. Es ergeben sich Zielkonflikte, deren Lösung durch Verhandlungen versucht wird.¹⁾

Die gemeinsamen und sich widersprechenden Interessen werden durch Verhandlungen der Willenszentren in Beziehung gesetzt. Zur Erklärung der Zielbildung als politischer Prozeß wird der Begriff "Verhandlungen" in spezifischer Bedeutung verwendet. Er bezeichnet das Verhalten von Willenszentren, das zur Durchsetzung von Interessen auf Zielvereinbarungen mit konkurrierenden Willenszentren gerichtet ist. Die Vereinbarungen um-

1) Vgl. auch Cyert, R.M., J.G. March (Objectives) S. 79 ff.

fassen sowohl stillschweigende, informelle als auch ausdrückliche Übereinkünfte,¹⁾ in denen von einem Willenszentrum Zugeständnisse gemacht werden, um die Unterstützung anderer zu erhalten. Die Vereinbarungen haben Kompromißcharakter.

Ein stillschweigendes Übereinkommen kann erreicht werden, wenn ein Willenszentrum glaubt, ein anderes mache sein Verhalten von Entscheidungen und Handlungen des ersten abhängig und dieses erste die Interdependenz zu koordinieren versucht, ohne ausdrücklich darauf aufmerksam zu machen.²⁾ Diese Art der Vereinbarung ist insbesondere für den vertikalen Zielbildungsprozeß von Bedeutung, in dem Zielvorstellungen auch indirekt artikuliert werden.

Die Verhandlungen zwischen Willenszentren im politischen System sind ein weiterer Aspekt pluralistischer Zielbildung. Sie drücken die Komplexität der Interessen- und Einflußstruktur sowie die Mehrstufigkeit der Zielbildung aus, denn die Verhandlungen finden auch zwischen Angehörigen verschiedener organisatorischer Ebenen statt. Es kommt zu Verhandlungen bei der Alternativensuche, -bewertung und -auswahl sowie in der Realisierungsphase nach dem Finalentschluß, wenn sich ein erneutes Problem ergibt und revidierende Entscheidungen erforderlich werden.

Verhandlungsgegner sind z. B. das Leitungsorgan und Gesellschafter mit maßgeblicher Beteiligung oder Vorstand und Aufsichtsrat bzw. dessen Präsidium oder auch einzelne Vorstandsmitglieder und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. Weiterhin finden Verhandlungen zwischen dem Vorstand und dem Betriebsrat statt. Dieser

1) Vgl. hierzu Deutsch, Morton, Robert M. Krauss (Untersuchungen) S. 340.

2) Vgl. Iklé, Fred Charles (Strategie) S. 43.

schaltet sich aufgrund seiner Beteiligungsrechte beratend und vorentscheidend in die Informations-, Vergleichs- und Bewertungsoperationen im Rahmen der Zielbildung ein. Seine Verhandlungsposition ist am stärksten, wenn ihm in bezug auf das Entscheidungsproblem ein Mitbestimmungsrecht zusteht. In diesem Fall bedarf es u. U. weitreichender Zugeständnisse des Vorstands, um die für die Alternativenfixierung erforderliche Unterstützung zu erlangen.

Ebenfalls kommt es zwischen leitenden Angestellten, die einander unmittelbar horizontal oder vertikal zugeordnet sind, zu Verhandlungen während der Suche, Bewertung und Auswahl von Zielalternativen, um sich für den Entschluß gegenseitiger Unterstützung zu versichern. Innerhalb der Entscheidungs-, Anordnungs-, Verfügungs-, Antrags- und Mitsprachekompetenzen werden Vereinbarungen erzielt, die eine Modifikation, Aufschiebung und Kombination von Zielvorstellungen zum Inhalt haben. Das gleiche gilt für Verhandlungen zwischen Instanzeninhabern und Stäben, soweit erstere ihre Entscheidung nicht nur formal treffen. Ferner finden Verhandlungen der bezeichneten Art innerhalb von Beratungs- und Entscheidungskollegien bei der Auswahl und Gewichtung von Alternativen statt.

Zielvereinbarungen werden auch mit Willenszentren der Ausführungsebene und mit informalen Willenszentren getroffen. Um Zielmanipulationen vorzubeugen, macht z.B. ein Willenszentrum mit Leitungsbefugnissen stillschweigende Zugeständnisse an ein bestimmtes Arbeitnehmerinteresse, indem beispielsweise ein Produktionsziel in seiner quantitativen oder zeitlichen Dimension gemildert wird. Hierdurch kann die erforderliche Unterstützung für ein Ziel der Unternehmung erlangt werden, so daß es als Entscheidungsprämisse akzeptiert wird und Zieländerungsprozesse sowie Modifikationen bisheriger

Problemlösungen entfallen oder seltener werden. Auch für künftige Zielbildungsprozesse wird die Bereitstellung problemadäquater Informationen durch Willenszentren der Ausführungsebene wahrscheinlicher.

Hierin zeigt sich ein weiterer Gesichtspunkt der Kompromißlösung. Die beteiligten Willenszentren bereiten mit einer Zielvereinbarung bereits das Verhandlungsklima für künftige Zielbildungsprozesse vor, sofern sie Partner auf Dauer sind. Da im Rahmen pluralistischer Zielbildung die Transformation von Zielvorstellungen in Ziele der Unternehmung von den Verhandlungen zwischen Willenszentren abhängt, ist auf Gegenstand, Ablauf, Beendigung und Ergebnis der Verhandlungen näher einzugehen, die auf eine ausdrückliche Übereinkunft abzielen.

Der Verhandlungsgegenstand kann sich auf sämtliche Dimensionen eines Ziels erstrecken oder bei inhaltlicher Übereinstimmung auf Umfang bzw. Zeitbezug beschränkt sein. Er umfaßt mehrere Ziele, wenn zwischen ihnen ein Junktim hergestellt wird. Die Willenszentren versuchen zunächst festzustellen, ob die eingebrachten Zielvorstellungen kompatibel sind oder nicht. Bei Vereinbarkeit existiert ein Einigungsbereich, in dem die konkurrierenden Interessen durch einen Kompromiß integriert werden können. Dieses Verhalten entspricht dem "integrative bargaining". Bei inkompatiblen Zielvorstellungen müssen die Interessengegensätze durch Verhandlungen abgebaut werden, um einen Einigungsbereich zu schaffen (distributive bargaining).¹⁾

In einem Prozeß gegenseitiger Beeinflussung wird versucht, unter Androhung und effektivem Einsatz von

1) Vgl. zu dieser Differenzierung: Walton, Richard E., Robert B. McKersie (Labor) S. 4 f.

Machtmitteln sowie durch das Angebot von Ausgleichszahlungen andere Teilnehmer am Zielbildungsprozeß zu Zugeständnissen zu bewegen, um die eigene Zielvorstellung für das Ziel der Unternehmung bestimmend werden zu lassen. Beeinflussungen während der Verhandlungen ergeben sich innerhalb der problemorientierten und sozio-emotionalen Verhaltensdimension. Je geschickter ein Willenszentrum beim Einsatz seiner Machtmittel ist, um so stärker wird seine Zielvorstellung im Output des politischen Systems berücksichtigt sein. Hierzu gehört z. B. das taktische Zurückhalten von Informationen, bis ihre Preisgabe in Verbindung mit Datenänderungen größeren Erfolg verspricht.

Die erforderlichen Zugeständnisse verlangen häufig eine Erweiterung des Verhandlungsgegenstandes. Um bei Ziel 1 zu einer Vereinbarung zu gelangen, werden Zugeständnisse bei Ziel 2 eingeräumt. Dies bedeutet, daß innerhalb des politischen Systems mehrere Zielbildungsprozesse gleichzeitig ablaufen, an denen dieselben Willenszentren beteiligt sind. Die Kopplung von Zielbildungsproblemen hat erhebliche Bedeutung für die Erzielung von Kompromissen, weil dadurch die Kompensation der Vor- und Nachteile von Zugeständnissen beider Parteien möglich wird. Auch die Ausweitung der Verhandlungsthematik belegt die Komplexität pluralistischer Zielbildung.

Da das Verhandlungsfeld bzw. der Kompromißbereich durch die jeweilige Höhe der Mindestforderungen der Parteien abgesteckt ist, bemühen sich die Willenszentren, das gegnerische Anspruchsniveau zu senken, um eine Zielvereinbarung zu erreichen, die die eigenen Interessen weitestgehend berücksichtigt. Eine hinhaltende Taktik bewirkt mitunter ein Absinken des Anspruchsniveaus beim Verhandlungsgegner, wenn durch die nicht erreichte

Zielvereinbarung für diesen höhere Kosten entstehen.¹⁾
 In der Variation der Zielvorstellungen während der Verhandlungen liegt ein weiterer Grund für die Dynamik der Zielbildung im politischen System.²⁾

Die wirksame Vertretung der eigenen Zielvorstellung bei Verhandlungen wird dadurch erschwert, daß zwischen den Willenszentren unvollkommene Information hinsichtlich der einzelnen Zielvorstellungen und deren Stabilität bzw. Flexibilität im Verlauf eines Zielbildungsprozesses besteht.³⁾ Die Willenszentren sind gerade darauf bedacht, beim Verhandlungsgegner Informationslücken zu erhalten bzw. zu schaffen und insbesondere das wirkliche Ausmaß ihrer Konzessionsbereitschaft geheim zu halten. Erst hiermit werden die Voraussetzungen erfüllt, um durch Täuschungen, Warnungen, Drohungen, Versprechungen und Festlegungen den Einsatz der Machtmittel effizienter zu machen.⁴⁾

Die Verhandlungen zwischen Willenszentren werden beim Erreichen einer befriedigenden Lösung beendet. Diese bestimmt sich zum einen nach dem Anspruchsniveau der Beteiligten, zum anderen nach Kosten- und Zeitsichtspunkten. Da die Beschaffung zusätzlicher Informationen und die Erarbeitung weiterer Alternativen Kosten verursachen und notwendige Zielentscheidungen verzögern, wird die Alternativensuche i. a. nur so lange fortgesetzt, bis eine befriedigende Alternative gefunden ist.⁵⁾

1) Vgl. Iklé, F.C. unter Mitwirkung von N. Leites (Verhandlungen) S. 267.

2) Vgl. hierzu Iklé, F.C. unter Mitwirkung von N. Leites (Verhandlungen) S. 261 ff.

3) Vgl. Zepf, Günter (Prozeß) S. 75.

4) Vgl. zu diesen taktischen Maßnahmen: Bidlingmaier, Johannes (Zielkonflikte) S. 159 ff.; Iklé, Fred Charles (Strategie) S. 90 ff.

5) Vgl. Bidlingmaier, Johannes (Bedeutung) S. 100.

Die Lösung der Zielkonflikte kann durch ein offenes Austragen des Konflikts, durch ein "diskretes Arrangement" der Willenszentren, d. h. quasi hinter verschlossenen Türen, oder auch durch eine Aufschiebung der Zielvereinbarung erreicht werden.¹⁾ Dies bedeutet eine negative Konfliktlösung durch Abbruch der Verhandlungen z. B. bei antagonistischen Zielvorstellungen und streng symmetrischen Machtbeziehungen. Die Aufschiebung einer Zielvereinbarung bringt zwar für den gegenwärtigen Zielbildungsprozeß kein Ergebnis, kann aber für den Fortbestand des politischen Systems und daher der Unternehmung von Bedeutung sein, weil dem System keine Unterstützungen entzogen werden. Wenn auch derzeit kein Kompromiß möglich ist, so wird doch der Basiskonsens der Willenszentren nicht in Frage gestellt.

Das Ergebnis der Verhandlungen zwischen Willenszentren im politischen System besteht nicht in einem bestimmten Ziel, sondern es werden mehrere positive Ziele gesetzt, die entweder simultan oder sukzessive anzustreben sind. Das Verhandlungsergebnis kann weiterhin den verbindlichen Ausschluß oder Aufschub bestimmter Zielalternativen beinhalten. Das Resultat ist nicht für jedes Willenszentrum gleich günstig, da es durch die Machtverteilung und die Anwendung von Verhandlungsstrategien und -taktiken mitbestimmt wird. Eine Zielvereinbarung enthält zwar in jedem Fall einen Kompromiß, der aber nicht auf gleichwertigen Zugeständnissen beruhen muß. Z. B. geht der Kompromiß bei Verhandlungen zwischen Willenszentren mit ungleicher legitimierter Macht weitgehend zu Lasten des rangniedereren.²⁾

1) Vgl. Witte, Eberhard unter Mitwirkung von Jürgen Hauschildt (Interessenkonflikt) S. 70 ff.

2) Vgl. auch Bidlingmaier, Johannes (Zielkonflikte) S. 159.

Die Überlegungen bestätigen die 2. Hypothese dieser Abhandlung, nach der die pluralistische Zielbildung als politischer Prozeß zu kennzeichnen ist. Die Ergebnisse der Transformation von Zielvorstellungen der Willenszentren in Ziele der Unternehmung stellen die Outputs des politischen Systems dar. Sie wirken über die Rückkopplung auf die Inputvariablen zurück. Ziele der Unternehmung verursachen erneute Zielvorstellungen und Unterstützungen, die weitere Zielbildungsprozesse auslösen und determinieren. Insofern handelt es sich bei der Zielbildung um eine Prozeßverknüpfung von Teilentscheidungen, die laufend modifiziert werden.

33 Das pluralistische Zielsystem als Ergebnis der Zielbildung in der Unternehmung

Die Outputs des politischen Systems sind als Zielmenge aufzufassen, denn die Interdependenzen zwischen einzelnen Unternehmensbereichen, die notwendige Koordination betrieblicher Teilaufgaben und die unterschiedlichen Konkretisierungsstufen im Rahmen der Zielbildung ergeben eine Vielzahl von Zielen der Unternehmung. Um die Frage nach den Konsequenzen der Transformation von Zielvorstellungen beantworten zu können, sind auch die Beziehungen zwischen den Zielen zu erörtern, so daß sich die weitere Untersuchung auf das Zielsystem der Unternehmung konzentriert. In Anlehnung an Alewell u.a. handelt es sich beim Zielsystem um ein Aussagen- oder Klassifizierungssystem mit Zuordnungsbeziehungen ohne Input-Output-Ströme.¹⁾

1) Vgl. Alewell, Karl, Knut Bleicher, Dietger Hahn (Anwendung) S. 218.

Das Zielsystem ist innerhalb der sozialen Dimension der Unternehmung als pluralistisch zu kennzeichnen, weil es aus der multipersonalen Zielbildung und der Bewältigung interpersoneller Konflikte hervorgeht. Unter dem personalen Aspekt kann das Zielsystem der Unternehmung nicht wie ein unternehmerisches Zielsystem¹⁾ aus dem Interesse eines Willenszentrums abgeleitet werden. Es beruht vielmehr auf sämtlichen unternehmensbezogenen Interessen. Dies zeigt sich sowohl in der Einigung der beteiligten Willenszentren auf bestimmte Ziele als auch in der gemeinsamen Aufschiebung und Ablehnung von Zielalternativen. In einem pluralistischen Zielsystem basiert aber nicht jedes Ziel auf sämtlichen unternehmensbezogenen Interessen. Ein Ziel kann sich u. U. aus einem einzigen Interesse ergeben, wie die Ausführungen zur Transformation von Zielvorstellungen gezeigt haben. Der pluralistische Charakter gilt nicht für das einzelne Ziel, sondern für die Gesamtheit aller Ziele.

Aus diesen Überlegungen ergibt sich die Frage nach den Beziehungen zwischen den Zielen. Im Hinblick auf ein pluralistisches Zielsystem kann grundsätzlich zwischen der Interdependenz-, der Kompatibilitäts- und der Präferenz- bzw. Dringlichkeitsrelation unterschieden werden.²⁾ Innerhalb der Interdependenzrelation besteht zwischen Zielen Konkurrenz oder Komplementarität.

Im pluralistischen Zielsystem existieren horizontale und vertikale Beziehungen zwischen Zielen, die die Komplexität und Mehrstufigkeit der Zielbildung reflektieren. Das einem Willenszentrum vorgegebene Ziel ist

1) Vgl. hierzu: Heinen, Edmund (Zielsystem) S. 125 ff.; Schmidt-Sudhoff, Ulrich (Zielsystem) S. 93 ff.

2) Vgl.: Heinen, Edmund (Zielsystem) S. 89 ff.; Kirsch, Werner (Entscheidungsprozesse 3) S. 147 ff.; Schmidt-Sudhoff, Ulrich (Zielsystem) S. 117 ff.

das Ergebnis eines Zielbildungsprozesses auf höherer Ebene und insofern Output des politischen und Element des Zielsystems. Wenn konkretisierende oder modifizierende Zielentscheidungen auf niedriger Ebene erforderlich werden, so läuft mindestens ein erneuter Zielbildungsprozeß ab, dessen Ergebnis wiederum als Output des politischen und Element des Zielsystems zu bezeichnen ist. Unter dem personalen Aspekt kann nicht ohne weiteres eine komplementäre Beziehung zwischen beiden Zielen angenommen werden, es ist auch Zielkonkurrenz möglich. Im pluralistischen Zielsystem kann die Konkurrenzbeziehung auf Sachproblemen zwischen einzelnen Unternehmensbereichen und auf divergierenden Interessen beruhen. Dies folgt daraus, daß politische Prozesse häufig nur zu einer Quasilösung des Konflikts führen.¹⁾

Im Gegensatz zu den für ein unternehmerisches Zielsystem analysierten Anforderungen²⁾ enthält ein pluralistisches Zielsystem auch inkompatible Ziele. Dies ist die Folge einer bestimmten Strategie der Willenszentren. Um die offene Auseinandersetzung zu vermeiden, die die Stabilität des politischen Systems zum gegenwärtigen Zeitpunkt gefährden würde, wird der Konflikt unterdrückt.³⁾ Solange eine Einigung über strittige Punkte unterbleibt, sind für das Unternehmensverhalten, das auf Entscheidungen und Ausführungen aller Willenszentren beruht, auch inkompatible Ziele bestimmend. Bisher inkompatible Ziele im pluralistischen Zielsystem können im Zeitablauf vereinbar werden, wenn eine neue Alternative gefunden wird oder das Anspruchsniveau im Rahmen individueller Willensbildung variiert.

1) Vgl. hierzu: Heinen, Edmund (Zielsystem) S. 223; Kirsch, Werner (Entscheidungsprozesse 3) S. 120.

2) Vgl. hierzu Schmidt-Sudhoff, Ulrich (Zielsystem) S. 111 ff.

3) Vgl. Bidlingmaier, Johannes (Zielkonflikte) S. 128 f.

Die Präferenzrelation zwischen Zielen der Unternehmung ist einerseits durch die Interessenstruktur der Willenszentren und andererseits durch unternehmungs-externe Faktoren determiniert, die die Unternehmung in eine potentielle Gewinn- bzw. Verlustsituation bringen.¹⁾ Absatzschwierigkeiten der Unternehmung bewirken z. B., daß die Austragung von Verteilungskonflikten aufgeschoben wird und daß die Dringlichkeit von Zielen variiert.

Aus diesen Überlegungen folgt, daß es sich beim pluralistischen Zielsystem um eine unvollständig geordnete Menge von Zielen mit zahlreichen Antagonismen und Quasilösungen handelt. Das Zielsystem ist inkonsistent, weil bei der Transformation im politischen System nicht jede einzelne Zielvorstellung mit jeder anderen in Beziehung gesetzt werden kann und Ziele z. T. nicht operational formuliert sind, damit sie als Konfliktlösung mit einer Vielzahl operationaler Ziele der Willenszentren vereinbart werden können.²⁾ Insofern enthält das pluralistische Zielsystem auch rein formale Lösungen der Zielkonflikte.

Die Ausführungen berücksichtigen, daß sich die grundsätzliche Konfliktsituation in der Unternehmung nicht völlig beseitigen läßt. Auch nach der Transformation von Zielvorstellungen, d. h. nach Abschluß eines Zielbildungsprozesses, kann die Unternehmung unter dem personalen Aspekt nicht als Entscheidungseinheit betrachtet werden.³⁾ Deshalb ist die These Simons abzulehnen, nach der für die Interessenträger ein Organisationsziel besteht, das zum persönlichen Ziel aller Beteiligten wird.⁴⁾ Diese Auffassung entspringt einer

1) Vgl. hierzu Bidlingmaier, Johannes (Unternehmerziele) S. 29.

2) Vgl. auch Zepf, Günter (Prozeß) S. 76.

3) Vgl. auch Zepf, Günter (Prozeß) S. 76.

4) Vgl. Simon, Herbert A. (Verwaltungshandeln) S. 13.

primär statischen Sichtweise, womit die Komplexität, Dynamik und Mehrstufigkeit pluralistischer Zielbildung nicht hinreichend erkannt wird.

Die Untersuchung der multipersonalen Zielbildung ergibt, daß das pluralistische Zielsystem als dynamisches Phänomen aufzufassen und deshalb grundsätzlich auf einen Zeitpunkt zu relativieren ist. Entsprechend der Rückkopplung zwischen Outputs und Inputs des politischen Systems variiert das pluralistische Zielsystem im Zeitablauf. Aufgrund veränderter Umweltverhältnisse und einer wechselnden Interessen- und Einflußstruktur in Abhängigkeit vom Entscheidungsproblem finden laufend Zielkorrekturen statt. Diese umfassen Zielsubstitutionen, Aufnahme neuer und Ablehnung bisheriger Ziele, Veränderungen innerhalb der quantitativen und zeitlichen Dimension von Zielen sowie Umschichtungen in der Zielhierarchie durch Verschiebung der Dringlichkeitsrelation. Die Komplexität, Dynamik und Mehrstufigkeit eines pluralistischen Zielsystems beruhen darauf, daß Zielbildungsprozesse in der Unternehmung kontinuierlich sowie auf mehreren organisatorischen Ebenen und sozialen Stufen ablaufen. Das zwischen den Willenszentren erreichte Gleichgewicht, das im Zielsystem zum Ausdruck kommt, ist instabil. Insofern handelt es sich bei einem Zielsystem der Unternehmung stets nur um ein Zwischenergebnis pluralistischer Zielbildung.

4 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse

Unter besonderer Berücksichtigung der sozialen Dimension und der Instrumentalfunktion der Unternehmung wurde die Zielbildung als multipersonaler Entscheidungsprozeß analysiert, um die Frage zu beantworten, inwiefern Auslösung, Ablauf und Ergebnis der Zielbildung in der Unternehmung durch Interessen beeinflusst werden. Die Untersuchung führte zu folgenden Resultaten:

1. In bezug auf die Interessen an der Unternehmung ist zwischen motivationalen und unternehmungsbezogenen Interessen zu differenzieren. Während erstere allgemeine Orientierungspunkte menschlichen Verhaltens ergeben, kennzeichnen letztere typische Interessenlagen, denn die motivationalen Interessen werden von verschiedenen Positionen aus mit Hilfe der Unternehmung verfolgt. Da die Willenszentren aus ihren motivationalen Interessen die Orientierungsgrößen für die Gewichtung einzelner Komponenten der unternehmungsbezogenen Interessen gewinnen, ergeben sich unterschiedliche Zielvorstellungen im Hinblick auf betriebliche Teilaufgaben und überbetriebliche Aspekte. Aufgrund von konkurrierenden und antagonistischen Zielvorstellungen zeigt sich für die Zielbildung in der Unternehmung eine grundsätzliche Konfliktsituation. Die interpersonelle Form der Auseinandersetzung zwischen widerstrebenden Kräften läßt den pluralistischen Charakter der Zielbildung erkennen.

2. Im Hinblick auf die Teilnehmer an Zielbildungsprozessen wurde der Terminus "Willenszentrum" als analytische Kategorie erarbeitet, die jene Aspekte des Verhaltens von Individuen und Gruppen erfaßt, die auf die Zielbildung in der Unternehmung bezogen sind. Bei einem Willenszentrum handelt es sich um eine individuelle oder kollektive soziale Einheit, die durch ihren Willen ein unternehmungsbezogenes Interesse aktiv vertritt und die sich hieraus ergebenden Zielvorstellungen mit Hilfe ihres Einflusses im Rahmen der pluralistischen Zielbildung zur Geltung bringt.

Der Wille des individuellen Willenszentrums ist als Komplex motivationaler Interessen aufzufassen, der sich aufgrund der Instrumentalbeziehung als ein unternehmungsbezogenes Interesse interpretieren läßt. Bei einem kollektiven Willenszentrum, das sich nicht auf der Basis einer gemeinsamen Interessenlage bildet, ist der

Gruppenwille das Resultat umfangreicher Kommunikationsbeziehungen zwischen den einzelnen Mitgliedern und einer sich anschließenden Abstimmung. Entsteht das kollektive Willenszentrum aufgrund von identischen Interessen der Beteiligten, dann existiert ein Gruppenwille von vornherein, denn die Übereinstimmung der Individualwillen begründet den Zusammenschluß. Je nachdem aus welcher Interessenstruktur der Gruppenwille hervorgeht, sind homogene und heterogene Willenszentren zu unterscheiden. Der Einfluß eines Willenszentrums beruht auf Sanktionsmacht, legitimierter Macht, Identifikationsmacht, Informationsmacht oder Resistenzmacht. Zwischen den Machtgrundlagen bestehen zahlreiche Interdependenzen.

3. Die Untersuchung von Interessenträgern der Aufbauorganisation und Betriebsverfassung sowie die Prüfung informaler Gruppierungen auf ihre Eigenschaft als Willenszentren ergeben eine vielschichtige interpersonelle Beziehungsstruktur mit symmetrischen Machtbeziehungen und verdeutlichen insofern den pluralistischen Charakter der Zielbildung in der Unternehmung. Unter dem personalen Aspekt besteht die Unternehmung aus individuellen und kollektiven, homogenen und heterogenen Willenszentren, die Zielbildungsprozesse auslösen und deren Abläufe und Ergebnisse beeinflussen. Die Willenszentren unterscheiden sich hinsichtlich des Anlasses ihrer Bildung, der vertretenen Zielvorstellung sowie durch die Machtgrundlagen und Durchsetzungschancen in Zielbildungsprozessen.

Ein Willenszentrum ist nur dann eindeutig abgrenzbar, wenn es sich aufgrund organisatorischer Gegebenheiten oder gesetzlicher Vorschriften bildet. Sofern die Entstehung des Willenszentrums vom Zielbildungsproblem oder von informalen Beziehungen abhängt, sind die Mitglieder nicht mehr eindeutig bestimmbar. Es ergeben sich dann Überschneidungen und mehrfache Mitgliedschaften von unterschiedlicher Dauer.

4. Infolge der komplexen Beziehungen zwischen Willenszentren und wegen des hierarchischen Aufbaus der Unternehmung läuft die pluralistische Zielbildung auf mehreren sozialen Stufen und organisatorischen Ebenen ab. Der Willensbildungsprozeß in einem inhomogenen Kollektiv bzw. auf einer Ebene der Unternehmenshierarchie stellt für sich betrachtet bereits einen pluralistischen Zielbildungsprozeß dar. Sein Ergebnis geht als Prämisse in weitere Zielbildungsprozesse ein. Hierbei kann es sich um einen erstmaligen Zielbildungsprozeß oder um einen Zieländerungsprozeß jeweils auf anderer sozialer Stufe oder organisatorischer Ebene bzw. um einen Zieländerungsprozeß auf derselben sozialen Stufe oder organisatorischen Ebene handeln. Die Zielbildung in der Unternehmung ist daher als übergreifender Entscheidungsprozeß zu kennzeichnen, der zahlreiche Entscheidungsprozesse innerhalb einzelner Willenszentren und zwischen Willenszentren beinhaltet, die z. T. simultan ablaufen und teilweise ineinander verwoben sind.

Unter Berücksichtigung der sozialen Dimension der Unternehmung handelt es sich bei der Zielbildung um eine arbeitsteilige multipersonale Entscheidung. An der Problemerkennntnis sowie an der Suche, Bewertung, Auswahl und Fixierung von Alternativen beteiligen sich stets mehrere Willenszentren. Indem sie informierend, beratend, vorbereitend und vorentscheidend tätig sind, erreichen sie Zielvereinbarungen und Zielmanipulationen. Weiterhin wirken Willenszentren bei der Überprüfung getroffener Entscheidungen mit. Sie liefern Ergebnisinformationen und verursachen dadurch Rückkopplungen, so daß Zieländerungsprozesse ausgelöst werden, die zum Austausch oder zur Anpassung bisheriger Ziele führen.

Während der umfangreichen Kommunikationsbeziehungen zwischen den Willenszentren werden innerhalb der Unternehmungshierarchie Informationen in vertikaler, horizontaler und diagonalen Richtung ausgetauscht, um Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten, zu bewerten und den Entschluß über ein Ziel vorzubereiten. Bei zusätzlicher Beachtung der hierarchischen Beziehungen zwischen den Willenszentren können analytisch horizontale und vertikale Zielbildungsprozesse unterschieden werden.

5. Unter Verwendung des politischen Systems nach Easton als theoretischer Bezugsrahmen wurde der politische Charakter pluralistischer Zielbildungsprozesse diskutiert. Zielvorstellungen und Unterstützungen der Willenszentren bilden die Inputvariablen des Systems. Bei den Informationen, die während der Zielbildung an die Umwelt abgegeben werden, handelt es sich um den Output. Er umfaßt auch die Resultate der Vor-, Teil- und Finalentschlüsse im Rahmen der Zielbildung. Auslösung, Ablauf und Ergebnis pluralistischer Zielbildungsprozesse sind von den direkt und indirekt artikulierten Zielvorstellungen sowie von den offenen und verdeckten Unterstützungen der Willenszentren abhängig, die wiederum weitgehend durch die Outputvariablen beeinflußt werden. Die Rückkopplung verdeutlicht, daß ein pluralistischer Zielbildungsprozeß kein isoliertes Ereignis darstellt, sondern als Episode innerhalb der gesamten Zielbildung in der Unternehmung zu begreifen ist. Insofern handelt es sich bei der Zielbildung um eine Prozeßverknüpfung von Teilentscheidungen, die laufend modifiziert werden.

6. Willenszentren verhalten sich politisch, wenn sie durch die Ausübung von unmittelbarem und mittelbarem Einfluß Zielvorstellungen durchzusetzen versuchen,

woraus sich Konsequenzen für kollidierende interessenbedingte Handlungsspielräume in der Unternehmung ergeben. Während der Informations-, Vergleichs- und Bewertungsoperationen im Rahmen von Zielbildungsprozessen versuchen sie, unter Androhung von Sanktions- und Resistenzmacht, durch effektiven Einsatz von Machtmitteln und durch das Angebot von Ausgleichszahlungen einerseits sowie durch die Änderung von Umweltdaten andererseits ihre Zielvorstellungen durchzusetzen. Dieses Verhalten hat Konsequenzen für die Transformation einzelner Zielvorstellungen, nachdem sie als Inputs in das politische System eingegangen sind.

7. Eine Zielvorstellung geht im System unter, wenn sie sich als unrealisierbar erweist oder keine ausreichende Unterstützung erhält. Es erfolgt kein Output, oder das mit der Zielvorstellung vertretene Interesse ist im Output nicht enthalten.

Eine Zielvorstellung wird unverändert zum Ziel der Unternehmung, wenn sie uneingeschränkt bevorzugt wird oder ausreichende Unterstützung erhält. Dies bedeutet eine einseitige Interessendurchsetzung. In der Untersuchung wurde dargelegt, unter welchen Voraussetzungen die Zielvorstellungen bestimmter Willenszentren zum Ziel der Unternehmung werden können.

Eine Zielvorstellung wird im politischen System verändert und präzisiert, mit einer anderen Zielvorstellung kombiniert, oder sie wird aufgeschoben. Diese Transformation ergibt sich bei konkurrierenden und antagonistischen Zielvorstellungen, wenn die Lösung der Konflikte durch Verhandlungen versucht wird, in denen Zugeständnisse gemacht werden. Die Verhandlungen zwischen Willenszentren im politischen System sind ein weiterer Aspekt pluralistischer Zielbildung. Sie drücken die Komplexität der Interessen- und Einflußstruktur sowie die Mehrstufigkeit der Zielbildung aus, denn

die Verhandlungen finden auch zwischen Angehörigen verschiedener organisatorischer Ebenen statt. Es kommt zu Verhandlungen bei der Alternativensuche, -bewertung und -auswahl sowie in der Realisierungsphase nach dem Finalentschluß, wenn sich ein erneutes Problem ergibt und revidierende Entscheidungen erforderlich werden.

8. Das Ergebnis multipersonaler Zielbildung ist ein pluralistisches Zielsystem, das auf sämtlichen unternehmensbezogenen Interessen beruht. Es handelt sich um eine unvollständig geordnete Menge von Zielen mit zahlreichen Antagonismen und Quasilösungen, denn die grundsätzliche Konfliktsituation in der Unternehmung wird durch Verhandlungen nicht beseitigt, sondern nur überbrückt.

Die Untersuchung der multipersonalen Zielbildung ergibt, daß das pluralistische Zielsystem als dynamisches Phänomen aufzufassen und deshalb grundsätzlich auf einen Zeitpunkt zu relativieren ist. Entsprechend der Rückkopplung zwischen Outputs und Inputs des politischen Systems variiert das pluralistische Zielsystem im Zeitablauf. Aufgrund veränderter Umweltverhältnisse und einer wechselnden Interessen- und Einflußstruktur in Abhängigkeit vom Entscheidungsproblem finden laufend Zielkorrekturen statt. Die Komplexität, Dynamik und Mehrstufigkeit eines pluralistischen Zielsystems beruhen darauf, daß Zielbildungsprozesse in der Unternehmung kontinuierlich sowie auf mehreren organisatorischen Ebenen und sozialen Stufen ablaufen. Das zwischen den Willenszentren erreichte Gleichgewicht, das im Zielsystem zum Ausdruck kommt, ist instabil. Insofern handelt es sich bei einem Zielsystem der Unternehmung stets nur um ein Zwischenergebnis pluralistischer Zielbildung.

Literaturverzeichnis

- Ackoff, Russell L.: Unternehmensplanung. Ziele und Strategien rationeller Unternehmensführung. München, Wien 1972.
- Adler, A.: Die Macht als Lebensziel. In: Die Motivation menschlichen Handelns, hrsg. v. Hans Thomae, Köln, Berlin (1965), S. 202 ff.
- Adorno, Theodor W. und Walter Dirks (Hrsg.): Betriebsklima. Eine industriesoziologische Untersuchung aus dem Ruhrgebiet. Frankfurt am Main (1955).
- Albach, Horst: (Einfluß) Zum Einfluß der Belegschaft auf die Willensbildung in den Betrieben der Bundesrepublik Deutschland und der sog. Deutschen Demokratischen Republik. In: Systeme und Methoden in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Erwin von Beckerath zum 75. Geburtstag, hrsg. v. Norbert Kloten, Wilhelm Krelle, Heinz Müller u.a., Tübingen 1964, S. 423 ff.
- Alewel, Karl: Die Führung der Unternehmung unter dem Einfluß der Mitbestimmung. In: ZfO, 41. Jg. (1972), S. 113 ff.
- Alewel, Karl, Knut Bleicher, Dietger Hahn: (Anwendung) Anwendung des Systemkonzepts auf betriebswirtschaftliche Probleme. In: Organisation als System, hrsg. v. Knut Bleicher, Wiesbaden (1972), S. 217 ff.
- Alewel, Karl, Dietger Hahn: Mitbestimmung leitender Angestellter. In: ZfB, 42. Jg. (1972), S. 871 ff.
- Almond, Gabriel A., G. Bingham Powell jr.: (Politics) Comparative Politics. A Developmental Approach. Boston (1966).
- Altfelder, Klaus: (Stabsstellen) Stabsstellen und Zentralabteilungen als Formen der Organisation der Führung. Berlin (1965).

Arndt, Helmut: (Macht) Wirtschaftliche Macht. Tatsachen und Theorien. München 1974.

Ausschuß für wirtschaftliche Verwaltung (AWV) (Hrsg.): (Aufbau) Organisatorischer Aufbau und Führung des Mittelbetriebes - eine grundsätzliche Darstellung mit einem Praxisbeispiel. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz (1967).

Baldwin, William L.: The Motives of Managers, Environmental Restraints, and the Theory of Managerial Enterprise. In: The Quarterly Journal of Economics, volume 78 (1964), S. 238 ff.

Barnard, Chester I.: Die Führung großer Organisationen. (The Functions of the Executive). Essen (1970).

Baumbach, Adolf, Alfred Hueck: (GmbHG) GmbH-Gesetz. Gesetz betr. die Gesellschaften mit beschränkter Haftung. 13., neubearbeitete Auflage, München 1970.

Baumbach, Adolf, Alfred Hueck, Götz Hueck u.a.: (AktG) Aktiengesetz. 13., völlig neu bearbeitete Auflage. München 1968.

Baumberger, H.U.: Ausschüsse und Komitees als Organe der Willensbildung und der Information. In: Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Willensbildung in der Unternehmung, hrsg. v. Institut für Betriebswirtschaft an der Handels-Hochschule St. Gallen, Bern (1958), S. 10 ff.

Bendix, Heinz: (Dualismus) Der Dualismus in der Zielsetzung des Industrieunternehmens. In: Zielprogramm und Entscheidungsprozeß in der Unternehmung, hrsg. v. H. Jacob, Wiesbaden 1970, S. 43 ff.

Berle, Adolf A.: Macht ohne Eigentum. Weisenheim am Glan 1967.

Bertalanffy, Ludwig von: Zu einer allgemeinen Systemlehre. In: Organisation als System, hrsg. v. Knut Bleicher, Wiesbaden (1972), S. 31 ff.

Berthel, Jürgen: Zur Berücksichtigung des Menschen in betriebswirtschaftlich-organisatorischen Aussagesystemen. In: ZfO, 38. Jg. (1969), S. 10 ff.

- Unternehmungssteuerung mit Hilfe von Zielsystemen und Unternehmungsverfassung. In: Probleme der Unternehmungsverfassung, Gedanken zum 70. Geburtstag von Martin Lohmann, hrsg. v. Ralf-Bodo Schmidt, Tübingen 1971, S. 97 ff.

- Zur Operationalisierung von Unternehmungs-Zielkonzeptionen. In: ZfB, 43. Jg. (1973), S. 29 ff.

Beyer, Horst-Tilo: (Lehre) Die Lehre der Unternehmensführung. Entwurf eines Forschungsprogramms. Berlin (1970).

- Theoretische und praktische Betriebswirtschaftslehre als Einheit. In: ZfB, 40. Jg. (1970), S. 121 ff.
- Wissenschaftstheorie und Managementlehre. In: BFuP, 24. Jg. (1972), S. 336 ff.

Bidlingmaier, Johannes: (Unternehmerziele) Unternehmerziele und Unternehmerstrategien. Wiesbaden 1964.

- (Zielbildung) Zur Zielbildung in Unternehmungsorganisationen. In: ZfbF, 19. Jg. (1967), S. 246 ff.
- (Ansätze) Unternehmerische Zielkonflikte und Ansätze zu ihrer Lösung. In: ZfB, 38. Jg. (1968), S. 149 ff.
- (Zielkonflikte) Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß. Wiesbaden (1968).
- (Bedeutung) Die Bedeutung zielgerichteter Informationen für die Unternehmensführung. In: ZfO, 39. Jg. (1970), S. 97 ff.
- Zielkonflikte und deren Lösungsmöglichkeiten in der Theorie der Unternehmung. In: Der Österreichische Betriebswirt, 20. Jg. (1970), S. 5 ff.

Biedenkopf, Kurt H.: Mitbestimmung. Beiträge zur ordnungspolitischen Diskussion. Köln (1972).

Bleicher, Knut: (Entscheidungsprozeß) Zur Zentralisation und Dezentralisation des Entscheidungsprozesses in der Unternehmungsorganisation. In: Organisation und Rechnungswesen, Festschrift für Erich Kosiol zu seinem 65. Geburtstag, hrsg. v. Erwin Grochla, Berlin (1964), S. 125 ff.

- (Zentralisation) Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben in der Organisation der Unternehmungen. Berlin 1966.
- (Koordinationsorgane) Koordinationsorgane. In: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. Erwin Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 899 ff.
- (Perspektiven) Perspektiven für Organisation und Führung von Unternehmungen. Baden-Baden und Bad Homburg vor der Höhe (1971).
- (Entscheidungsaufgaben) Zur Zentralisation und Dezentralisation von Entscheidungsaufgaben der Unternehmung. In: Unternehmungsorganisation, hrsg. v. Erwin Grochla, Reinbek bei Hamburg 1972, S. 72 ff.
- Die Entwicklung eines systemorientierten Organisations- und Führungsmodells der Unternehmung. In: Organisation als System, hrsg. v. Knut Bleicher, Wiesbaden (1972), S. 235 ff.

Böttcher, Albrecht: (Aufsichtsrat) Wann muß der Aufsichtsrat zustimmen? Eine neue Balance der AG-Organen. In: Handelsblatt Nr. 79 vom 24.4.1974, S. 3.

Boettcher, Erik, Karl Hax, Otto Kunze u.a.: (Forderung) Unternehmensverfassung als gesellschaftspolitische Forderung. Ein Bericht. Berlin (1968).

Brandt, Karl: (Gruppenentscheidungen) Abstimmungsprobleme bei Gruppenentscheidungen. In: Sozialwissenschaftliche Untersuchungen, Gerhard Albrecht zum 80. Geburtstag, hrsg. v. Helmut Arndt, Berlin (1969), S. 109 ff.

- Braun, Siegfried, Jochen Fuhrmann: Angestelltenmentalität. Berufliche Position und gesellschaftliches Denken der Industrieangestellten. Bericht über eine industriesoziologische Untersuchung. Neuwied und Berlin (1970).
- Briefs, Goetz: Pluralismus. In: Staatslexikon, Sechster Band, hrsg. v. der Görres-Gesellschaft, Sechste, völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Freiburg 1961, Sp. 295 ff.
- Brinkmann-Herz, Dorothea: (Entscheidungsprozesse) Entscheidungsprozesse in den Aufsichtsräten der Montanindustrie. Eine empirische Untersuchung über die Eignung des Aufsichtsrates als Instrument der Arbeitnehmermitbestimmung. Berlin (1972).
- Brunnberg, Josef, Rolf Kiehne: Systeme - Eine Begriffsanalyse. In: Organisation als System, hrsg. v. Knut Bleicher, Wiesbaden (1972), S. 59 ff.
- Buchholz, Edwin: (Interessen) Interessen, Gruppen, Interessentengruppen. Elemente einer wirtschaftssoziologischen Organisationslehre - unter besonderer Berücksichtigung der deutschen Verbandsforschung. Tübingen 1970.
- Budäus, Dietrich: Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftstheorie. Ein Beitrag im Rahmen der Diskussion um die "Entscheidungsprozesse" von W. Kirsch. In: ZfB, 42. Jg. (1972), S. 373 ff.
- Bühler, Charlotte: (Psychologie) Psychologie im Leben unserer Zeit. Sonderausgabe. Berlin, Darmstadt, Wien 1968.
- Burgard, Horst: Materielle und immaterielle Bedingungen der Motivation von Führungskräften. In: ZfB, 43. Jg. (1973), S. 405 ff.
- Burisch, Wolfram: Industrie- und Betriebssoziologie. 7. verbesserte Auflage, Berlin, New York 1973.

- Buth, Wolfgang: (Problem) Das Problem einer "anthropozentrischen" Betriebswirtschaftslehre. In: ZfB, 36. Jg. (1966), S. 549 ff.
- Cartwright, Dorwin: Influence, Leadership, Control. In: Handbook of Organizations, edited by James G. March, Chicago (1965), S. 1 ff.
- (Nature) The Nature of Group Cohesiveness. In: Group Dynamics, Research and Theory, hrsg. v. Dorwin Cartwright und Alvin Zander, Third Edition, New York, Evanston, and London (1968), S. 91 ff.
- Cartwright, Dorwin, Alvin Zander: (Power) Power and Influence in Groups: Introduction. In: Group Dynamics, Research and Theory, hrsg. v. Dorwin Cartwright und Alvin Zander, Third Edition, New York, Evanston, and London (1968), S. 215 ff.
- Cassier, Siegfried C.: (Großunternehmen) Wer bestimmt die Geschäftspolitik der Großunternehmen? Das Verhältnis zwischen Kapitaleigentum und Entscheidungsgewalt. Frankfurt am Main (1962).
- Chmielewicz, Klaus: Die Formalstruktur der Entscheidung. In: ZfB, 40. Jg. (1970), S. 239 ff.
- Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft. Stuttgart 1970.
- Cyert, R.M., J.G. March: (Objectives) A Behavioral Theory of Organizational Objectives. In: Modern Organization Theory, edited by Mason Haire, New York, London 1959, S. 76 ff.
- Cyert, Richard M., James G. March: (Behavioral Theory) A Behavioral Theory of the Firm. Second printing, Englewood Cliffs, New Jersey (1964).
- Czeranowsky, G., H. Strutz: (Ergebnisse) Ergebnisse einer empirischen Untersuchung über Unternehmensziele. In: Zielprogramm und Entscheidungsprozeß in der Unternehmung, hrsg. v. H. Jacob, Wiesbaden 1970, S. 121 ff.

Dahl, Robert A.: (Concept) The Concept of Power. In: Behavioral Science, Volume 2 (1957), S. 201 ff.

- (Power) Power. In: International Encyclopedia of the Social Sciences, hrsg. v. David L. Sills, volume 12, o.O. (1968), S. 405 ff.

- (Analysis) Modern Political Analysis. Second Edition, Englewood Cliffs, New Jersey (1970).

Dahrendorf, Ralf: (Klassen) Soziale Klassen und Klassenkonflikt in der industriellen Gesellschaft. Stuttgart 1957.

Deppe, Frank: Das Bewußtsein der Arbeiter. Studien zur politischen Soziologie des Arbeiterbewußtseins. Köln (1971).

Deppe, Werner: (Vorgang) Vorgang, Arten und Einflußfaktoren der Willensbildung in betrieblichen Führungskollegien. Herne/Berlin (1973).

Deutsch, Karl W.: (Kybernetik) Politische Kybernetik. Modelle und Perspektiven. 2., unveränderte Auflage, Freiburg im Breisgau (1970).

Deutsch, Morton: (Effects) The Effects of Cooperation and Competition upon Group Process. In: Group Dynamics, Research and Theory, hrsg. v. Dorwin Cartwright und Alvin Zander, Third Edition, New York, Evanston, and London (1968), S. 461 ff.

Deutsch, Morton, Robert M. Krauss: (Untersuchungen) Untersuchungen über interpersonelle Verhandlungen. In: Spieltheorie und Sozialwissenschaften, hrsg. v. Martin Shubik, (Hamburg 1965), S. 339 ff.

Dietz, Rolf, Reinhard Richardi: (BetrVG) Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnungen. Kommentar. 5. Auflage, München 1973.

Dlugos, Günter: Forschungsstand und Neuorientierung der Betriebswirtschaftlichen Organisationslehre. In: ZfbF, 22. Jg. (1970), S. 591 ff.

- (Unternehmungspolitik) Unternehmungspolitik als betriebswirtschaftlich-politologische Teildisziplin. In: Unternehmungsführung, Festschrift für Erich Kosiol zu seinem 75. Geburtstag, hrsg. v. Jürgen Wild, Berlin (1974), S. 39 ff.

- Döhn, Lothar: (Politik) Politik und Interesse. Die Interessenstruktur der Deutschen Volkspartei. Meisenheim am Glan 1970.

- Downs, Anthony: (Demokratie) Ökonomische Theorie der Demokratie. Tübingen 1968.

- Dworak, Wolfgang: Moderne Unternehmensorganisation in der Praxis. München(1972).

- Easton, Allan: Complex Managerial Decisions Involving Multiple Objectives. New York usw. (1973).

- Easton, David: (Framework) A Framework for Political Analysis. Second printing, Englewood Cliffs, N.J. (1965).

- (Analysis) A Systems Analysis of Political Life. New York usw. (1965).

- (System) The political System. An Inquiry into the State of Political Science. Second edition, New York (1971).

- Endreß, Ruth: (Unternehmer) Unternehmer, Manager - oder Staatsfunktionär? Die Bedeutung der Schumpeterschen Entwicklungsprognosen für die Gegenwart. Neuwied und Berlin 1971.

- Engleiter, Hans-Joachim: (Betriebspolitik) Problemstellungen einer Theorie der Betriebspolitik. In: BfUP, 23. Jg. (1971), S. 405 ff.

- Erdmann, Ernst-Gerhard, Claus Jürging, Karl-Udo Kammann: Betriebsverfassungsgesetz. Kommentar für die Praxis. Neuwied und Berlin (1972).

- Ewald, Peter: (Probleme) Probleme innerbetrieblicher Entscheidungsfindung. In: ZfO, 42. Jg. (1973), S. 334 ff.

- Eynern, Gert von: (Grundriß) Grundriß der Politischen Wirtschaftslehre. Köln und Opladen (1968).
- Fabricius, Fritz: Mitbestimmung in der Wirtschaft. Ein gesellschafts-, wirtschafts- und rechtspolitisches Problem. Frankfurt am Main (1970).
- Fäßler, Klaus: (Mitbestimmung) Betriebliche Mitbestimmung. Verhaltenswissenschaftliche Projektionsmodelle. Wiesbaden (1970).
- Farthmann, Friedhelm: (Funktion) Funktion und Bedeutung der "weiteren Mitglieder" in den Aufsichtsräten der Montanindustrie. In: Mitbestimmung und Wirtschaftspolitik, hrsg. und bearbeitet v. Kurt Nemitz und Richard Becker, Köln (1967), S. 214 ff.
- Faupel, Klaus: (Versionen) Zu Almonds und Eastons Versionen des input-output-Schemas und zum dominanten Systemkonzept bei Almond: Eine logische Analyse. In: Systemtheorie, Systemanalyse und Entwicklungsländerforschung, hrsg. v. Dieter Oberndörfer, Berlin (1971), S. 361 ff.
- Fischel, Werner: (Wille) Der Wille in psychologischer und philosophischer Betrachtung. Berlin (1971).
- Fischer, Helmut: (Preistheorie) Die Unternehmer in der Sicht der modernen Preistheorie. Ein Beitrag zur Theorie des Unternehmerverhaltens. Dissertation, Universität Hamburg 1959.
- Fischer-Winkelmann, Wolf F.: Methodologie der Betriebswirtschaftslehre. München (1971).
- Fitting, Karl, Fritz Auffarth, Heinz Kaiser: (BetrVG) Betriebsverfassungsgesetz. Handkommentar. 11., neu bearbeitete Aufl., München 1974.
- Fraenkel, Ernst: (Deutschland) Deutschland und die westlichen Demokratien. Dritte, veränderte Auflage, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1968.

- Frei, Manfred-Dieter: (Bestimmungsfaktoren) Externe und interne Bestimmungsfaktoren von Struktur und Verhalten individueller und kollektiver Entscheidungsträger in der industriellen Unternehmung in soziologischer Sicht. Dissertation, Universität München 1969.
- French, John R.P. jr.: (Theory) A Formal Theory of Social Power. In: Group Dynamics, Research and Theory, hrsg. v. Dorwin Cartwright und Alvin Zander, Third Edition, New York, Evanston, and London (1968), S. 557 ff.
- French, John R.P. jr., Bertram Raven: (Bases) The Bases of Social Power. In: Group Dynamics, Research and Theory, hrsg. v. Dorwin Cartwright und Alvin Zander, Third Edition, New York, Evanston, and London (1968), S. 259 ff.
- Friedeburg, Ludwig v.: (Soziologie) Soziologie des Betriebsklimas. Studien zur Deutung empirischer Untersuchungen in industriellen Großbetrieben. Frankfurt A.M. (1963).
- Fronz, Michael: (Gliederung) Die hierarchische Gliederung in organisatorischer und personeller Sicht. In: ZfO, 42. Jg. (1973), S. 260 ff.
- Fuchs, Herbert: (Systemtheorie) Systemtheorie. In: Organisation als System, hrsg. v. Knut Bleicher, Wiesbaden (1972), S. 47 ff.
- Fürst, Reinmar: Die Führung der wissenschaftlichen Mitarbeiter. In: BFuP, 23. Jg. (1971), S. 433 ff.
- Fürstenberg, Friedrich: (Soziallage) Die Soziallage der Chemiewerker. Industriesoziologische Untersuchungen in rationalisierten und automatisierten Chemiebetrieben. Neuwied und Berlin (1969).

- Gäfen, Gérard: (Entscheidungstheorie) Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung. Untersuchungen zur Logik und ökonomischen Bedeutung des rationalen Handelns. 2., durchgesehene und erweiterte Auflage, Tübingen 1968.
- Galbraith, John Kenneth: (Industriegesellschaft) Die moderne Industriegesellschaft. München, Zürich (1970).
- Galperin, Hans: Der Regierungsentwurf eines neuen Betriebsverfassungsgesetzes. Eine kritische Analyse. Düsseldorf (1971).
- Geiger, Theodor: (Klassengesellschaft) Die Klassengesellschaft im Schmelztiegel. Köln und Hagen (1949).
- Gilbert, Albin R.: Das Konzept des Willens in der amerikanischen Psychologie. In: Psychologische Rundschau, Band 22 (1971), S. 98 ff.
- Grand, Jon: (Problem) Das Problem der Macht in der Unternehmung. Dissertation, Hochschule St. Gallen 1970.
- Jraumann, Carl-Friedrich: (Dynamik) Die Dynamik von Interessen, Wertungen und Einstellungen. In: Handbuch der Psychologie, 2. Band, Allgemeine Psychologie, II. Motivation, hrsg. v. H. Thomae, Göttingen (1965), S. 272 ff.
- Grochla, Erwin: Systemtheorie und Organisationstheorie. In: Organisation als System, hrsg. v. Knut Bleicher, Wiesbaden (1972), S. 123 ff.
- Grossfeld, Bernhard: Aktiengesellschaft, Unternehmenskonzentration und Kleinaktionär. Tübingen 1968.
- Grothaus, Dieter: (Willensbildung) Die Willensbildung in der amerikanischen corporation. Dissertation, Universität Köln 1966.
- Grün, Oskar: Informale Erscheinungen in der Betriebsorganisation. Eine betriebswirtschaftliche Untersuchung. Berlin (1966).

- Gutenberg, Erich: (Grundlagen, 1. Aufl.) Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band. Die Produktion. 1. Auflage, Berlin, Göttingen, Heidelberg 1951.
- (Unternehmensführung) Unternehmensführung. Organisation und Entscheidungen. Wiesbaden 1962.
 - (Aufsichtsrat) Funktionswandel des Aufsichtsrats. In: ZfB, 40. Jg. (1970), Ergänzungsheft, S. 1 ff.
 - (Grundlagen) Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band. Die Produktion. 20. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York 1973.
- Häusler, Joachim: (Grundfragen) Grundfragen der Betriebsführung. Eine Analyse der Führungsproblematik in Wissenschaft und Praxis. Wiesbaden 1966.
- Hahn, Dietger: Führung des Systems Unternehmung. In: Organisation als System, hrsg. v. Knut Bleicher, Wiesbaden (1972), S. 297 ff.
- Harrmann, Alfred: Zu den Stäben und ihrer Effizienz in Industrieunternehmen. In: BFuP, 26. Jg. (1974), S. 466 ff.
- Harsanyi, John: (Macht) Messung der sozialen Macht. In: Spieltheorie und Sozialwissenschaften, hrsg. v. Martin Shubik, (Hamburg 1965), S. 190 ff.
- Hartmann, Heinz: (Autorität) Funktionale Autorität. Systematische Abhandlung zu einem soziologischen Begriff. Stuttgart 1964.
- (Dimensionen) Bürokratische und voluntaristische Dimensionen im organisierten Sozialgebilde. In: Bürokratische Organisation, hrsg. v. Renate Mayntz, Köln, Berlin (1968), S. 297 ff.
- Hartmann, Heinz, Erika Bock-Rosenthal, Elvira Helmer: (Angestellte) Leitende Angestellte. Selbstverständnis und kollektive Forderungen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Neuwied und Berlin 1973.

- Hartmann, Peter: Interessenpluralismus und politische Entscheidung. Zum Problem politisch-ethischen Verhaltens in der Demokratie. Heidelberg (1965).
- Hauschildt, Jürgen: (Artikulation) Zur Artikulation von Unternehmenszielen. In: ZfbF, 22. Jg. (1970), S. 545 ff.
- Jax, Herbert: (Koordination) Die Koordination von Entscheidungen. Ein Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Organisationslehre. Köln, Berlin, Bonn, München 1965.
- Max, Karl: (Aufgaben) Die Aufgaben des Aufsichtsrates der Aktiengesellschaft unter dem Einfluß der qualifizierten Mitbestimmung. In: Mitbestimmung und Wirtschaftspolitik, hrsg. und bearbeitet v. Kurt Nemitz und Richard Becker, Köln (1967), S. 195 ff.
- Personalpolitik und Mitbestimmung. Köln und Opladen 1969.
 - Betriebswirtschaftliche Deutung der Begriffe "Betrieb" und "Unternehmung". In: Recht und Rechtsleben in der sozialen Demokratie, hrsg. v. Kurt Ballerstedt, Ernst Friesenhahn, Oswald v. Nell-Breuning, Berlin (1969), S. 109 ff.
 - Besprechung von: Schmidt, Ralf-Bodo (Hrsg.): Probleme der Unternehmungsverfassung, Gedanken zum 70. Geburtstag von Martin Lohmann, Tübingen 1971. In: ZfbF, 24. Jg. (1972), S. 493 f.
- Hebb, Donald O.: (Psychologie) Einführung in die moderne Psychologie. 7. Auflage, Weinheim und Basel 1973.
- Heinen, Edmund: (Zielforschung) Aufgaben, Methoden und Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Zielforschung. Einführung in den Problemkreis der Untersuchung. In: Kirsch, Werner: Gewinn und Rentabilität, Ein Beitrag zur Theorie der Unternehmungsziele, Wiesbaden (1968), S. 9 ff.

- (Mitbestimmung) Zur Mitbestimmung bei Kapitaldispositionen. In: Verantwortliche Betriebsführung, hrsg. v. Eduard Gaugler, Stuttgart 1969, S. 74 ff.
- Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre. In: ZfB, 39. Jg.(1969), S. 207 ff.
- (Einführung) Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Dritte verbesserte Auflage, Wiesbaden (1970).
- (Zielanalyse) Zielanalyse als Grundlage rationaler Unternehmungspolitik. In: Zielprogramm und Entscheidungsprozeß in der Unternehmung, hrsg. v. H. Jacob, Wiesbaden 1970, S. 7 ff.
- Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre. In: ZfB, 41. Jg. (1971), S. 429 ff.
- (Zielsystem) Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung. 2. Auflage, Wiesbaden (1971).

Hill, Walter: The Goal Formation Process in Complex Organizations. In: The Journal of Management Studies, volume VI (1969), S. 198 ff.

Hill, Wilhelm, Raymond Fehlbaum, Peter Ulrich: (Organisationslehre) Organisationslehre. Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme. Bern und Stuttgart 1974.

Hiltner, Manfred: (Managementkontrolle) Managementkontrolle in Publikumsaktiengesellschaften. Meisenheim am Glan 1972.

Hirsch-Weber, Wolfgang: (Politik) Politik als Interessenkonflikt. Stuttgart 1969.

Höhn, Reinhard: (Stabsstellen) Stabsstellen. In: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. Erwin Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 1543 ff.

- Höhn, Reinhard unter Mitarbeit von Gisela Böhme: Führungsbrevier der Wirtschaft. 7., verbesserte Auflage, Bad Harzburg 1970.
- Hofstätter, Peter R.: (Lexikon) Psychologie. Das Fischer Lexikon. Frankfurt am Main (1970).
- (Gruppendynamik) Gruppendynamik. Kritik der Massenpsychologie. Durchgesehene und erweiterte Neuauflage, Hamburg (1972).
- Homans, George Caspar: Theorie der sozialen Gruppe. 4. Auflage, Köln und Opladen 1969.
- Hondrich, Karl Otto: Mitbestimmung in Europa. Ein Diskussionsbeitrag. Köln (1970).
- Hundt, Sönke, Eberhard Liebau: Zum Verhältnis von Theorie und Praxis - Gegen ein beschränktes Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre als "Unternehmerwissenschaft". In: Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre, Eine methodologische Kontroverse, hrsg. v. Günter Dlugos, Gerald Eberlein, Horst Steinmann, Düsseldorf (1972), S. 221 ff.
- Iklé, Fred Charles: (Strategie) Strategie und Taktik des diplomatischen Verhandelns. (Gütersloh 1965).
- Iklé, F.C. unter Mitwirkung von N. Leites: (Verhandlungen) Verhandlungen - ein Instrument zur Modifikation der Nutzenvorstellungen. In: Spieltheorie und Sozialwissenschaften, hrsg. v. Martin Shubik, (Hamburg 1965), S. 255 ff.
- Immenga, Ulrich: (Aktiengesellschaft) Aktiengesellschaft, Aktionärsinteressen und institutionelle Anleger. Tübingen 1971.
- Irle, Martin: (Systeme) Soziale Systeme. Eine kritische Analyse der Theorie von formalen und informalen Organisationen. Göttingen (1963).

- (Macht) Macht und Entscheidungen in Organisationen. Studie gegen das Linie-Stab-Prinzip. Frankfurt am Main 1971.
- Jones, Manley Howe: (Decision) Executive Decision Making. Revised Edition, First Printing 1962.
- Kahle, Egbert: (Zielplanung) Zielplanung durch Anspruchsanpassung. In: BFuP, 23. Jg. (1971), S. 623 ff.
- Kamlah, Wilhelm, Paul Lorenzen: (Propädeutik) Logische Propädeutik oder Vorschule des vernünftigen Redens. Revidierte Ausgabe, Mannheim (1967).
- Kanellopoulos, Charalambos Kon.: (Kommunikation) Kommunikation und Kollegialorgane. Eine Studie des Systems der zwischenmenschlichen Kommunikationsbeziehungen in Unternehmungen unter besonderer Berücksichtigung der Kollegien. Berlin 1970.
- Katona, George: (Verhalten) Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer. Über die Beziehungen zwischen Nationalökonomie, Psychologie und Sozialpsychologie. Tübingen 1960.
- Katz, Elihu, Paul F. Lazarsfeld: (Einfluß) Persönlicher Einfluß und Meinungsbildung. München 1962.
- Keiler, Peter: (Wollen) Wollen und Wert. Versuch einer systematischen Grundlegung einer psychologischen Motivationslehre. Dissertation, Freie Universität Berlin 1970.
- Keller, Wilhelm: Das Problem der Willensfreiheit. Bern und München (1965).
- Kern, Horst, Michael Schuhmann: (Prozeß) Der soziale Prozeß bei technischen Umstellungen. Frankfurt am Main (1972).
- Kern, Werner: Ziele und Zielsysteme in Betriebswirtschaften. In: Das Wirtschaftsstudium, Band 1 (1972), S. 310 ff. und S. 360 ff.

Kirsch, Guy: Machtverteilung im Unternehmen. Von der Anwendung des Subsidiaritätsprinzips im Unternehmen. Köln (1967).

Kirsch, Werner: (Gewinn) Gewinn und Rentabilität. Ein Beitrag zur Theorie der Unternehmungsziele. Wiesbaden (1968).

- (Unternehmungsziele) Die Unternehmungsziele in organisationstheoretischer Sicht. In: ZfbF, 21. Jg. (1969), S. 665 ff.
- Entscheidungsprozesse. Erster Band. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie. Wiesbaden (1970).
- (Entscheidungsprozesse 2) Entscheidungsprozesse. Zweiter Band. Informationsverarbeitungstheorie des Entscheidungsverhaltens. Wiesbaden (1971).
- (Entscheidungsprozesse 3) Entscheidungsprozesse. Dritter Band. Entscheidungen in Organisationen. Wiesbaden (1971).
- (Betriebswirtschaftslehre) Die entscheidungs- und systemorientierte Betriebswirtschaftslehre. Wissenschaftsprogramm, Grundkonzeption, Wertfreiheit und Parteilichkeit. In: Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre, Eine methodologische Kontroverse, hrsg. v. Günter Dlugos, Gerald Eberlein, Horst Steinmann, Düsseldorf (1972), S. 153 ff.

Kischkel, Walter: Teilnahmemotive und Verbleibmotive auf der unteren Ebene der betrieblichen Hierarchie. In: ZfbF, 40. Jg. (1970), S. 525 ff.

Klenner, Fritz: (Chance) Chance oder Illusion? Zum Problem der betrieblichen wirtschaftlichen Mitbestimmung. Wien, Frankfurt, Zürich (1970).

Klis, Manfred: (Überzeugung) Überzeugung und Manipulation. Grundlagen einer Theorie betriebswirtschaftlicher Führungsstile. Wiesbaden (1970).

Kloidt, Heinrich, Hans-Achim Dubberke, Jürgen Göldner:
(Problematik) Zur Problematik des Entscheidungs-
prozesses. In: Organisation des Entscheidungspro-
zesses, hrsg. v. Erich Kosiol, Berlin (1959), S. 9
ff.

Kluth, Heinz: (Soziologie) Soziologie der Großbetriebe.
Stuttgart 1968.

Koch, Helmut: (Planung) Betriebliche Planung. Grundla-
gen und Grundfragen der Unternehmungspolitik.
Wiesbaden 1961.

- (Gegenstand) Gegenstand, Struktur und Kriterien der
betriebswirtschaftlichen Entscheidungsanalytik. In:
ZfbF, 26. Jg. (1974), S. 301 ff.

Köhler, Herbert W.: (Rechtsform) Rechtsform und Unter-
nehmensverfassung. Einige Bemerkungen zu einer
rechtsstaatsorientierten Verfassung privatrechtlich
gegliederter und ungegliederter Unternehmen. In:
Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft,
115. Band (1959), S. 716 ff.

Kosiol, Erich: Erkenntnisgegenstand und methodologi-
scher Standort der Betriebswirtschaftslehre. In:
ZfB, 31. Jg. (1961), S. 129 ff.

- (Organisation) Organisation der Unternehmung.
Wiesbaden (1962).
- (Aufbauorganisation) Aufbauorganisation. In: Hand-
wörterbuch der Organisation, hrsg. v. Erwin Grochla,
Stuttgart 1969, Sp. 172 ff.
- (Kollegien) Kollegien. In: Handwörterbuch der Orga-
nisation, hrsg. v. Erwin Grochla, Stuttgart 1969,
Sp. 817 ff.
- (Aktionszentrum) Die Unternehmung als wirtschaftliches
Aktionszentrum. Einführung in die Betriebswirtschafts-
lehre. Reinbek bei Hamburg (1969).

- Kosiol, Erich, Norbert Szyperski, Klaus Chmielewicz:
Zum Standort der Systemforschung im Rahmen der Wissenschaften (einschließlich ihrer Beziehungen zur Organisations-, Automations- und Unternehmensforschung). In: ZfbF, 17. Jg. (1965), S. 337 ff.
- Kosmath, Ernst F.: Scheinprobleme in Organisationstheorie und -praxis: Stab und Linie. In: ZfO, 40. Jg. (1971), S. 359 ff.
- Kroeber-Riel, Werner: Wissenschaftstheoretische Sprachkritik in der Betriebswirtschaftslehre. Semantische und pragmatische Untersuchungen betriebswirtschaftlicher Sprachen. Berlin (1969).
- Krüger, Harald H.: Zur Steuerung von multipersonalen Entscheidungsprozessen. In: ZfO, 43. Jg (1974), S. 95 ff.
- Kupfernagel, Friedrich: (Struktur) Struktur und Konstituierung des unternehmungsbezogenen Zielsystems: Eine kritisch-konstruktive Analyse relevanter organisationstheoretischer Konzeptionen. Dissertation, Universität Hamburg 1970.
- Labonté, Christine: (Industriearbeiter) Industriearbeiter und Weiterbildung. Erwartungen und Möglichkeiten außerbetrieblicher beruflicher Erwachsenenbildung. Stuttgart 1973.
- Lapassade, Georges: Gruppen, Organisationen, Institutionen. Stuttgart (1972).
- Lattmann, Charles: Die Unternehmung als soziales System. In: Strukturwandlungen der Unternehmung, Festschrift zum 70. Geburtstag von Emil Gsell, hrsg. v. Hans Ulrich, Vera Ganz-Keppeler, Bern, Stuttgart (1969), S. 25 ff.
- Lay, Rupert: Grundzüge einer komplexen Wissenschaftstheorie. 1. Band. Grundlagen und Wissenschaftslogik. Frankfurt am Main (1971).

- Leinfellner, Werner: (Erkenntnis) Einführung in die Erkenntnis- und Wissenschaftstheorie. 2., erweiterte Auflage, Mannheim 1967.
- Leminsky, Gerhard: (Arbeitnehmereinfluß) Der Arbeitnehmereinfluß in englischen und französischen Unternehmen. Ein Vergleich mit der deutschen Mitbestimmung. Köln 1965.
- Lersch, Philipp: (Mensch) Der Mensch als soziales Wesen. Eine Einführung in die Sozialpsychologie. Zweite Auflage, München 1965.
- Aufbau der Person. 10. Auflage, München 1966.
- Lewin, Kurt: Verhalten und Entwicklung als eine Funktion der Gesamtsituation. In: Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, Ausgewählte theoretische Schriften, hrsg. v. Dorwin Cartwright, Bern und Stuttgart (1963), S. 271 ff.
- Lippitt, Ronald, Norman Polansky, Fritz Redl, Sidney Rosen: (Dynamics) The Dynamics of Power. In: Group Dynamics, Research and Theory, hrsg. v. Dorwin Cartwright und Alvin Zander, Third Edition, New York, Evanston, and London (1968), S. 236 ff.
- Loitlsberger, Erich: Metaökonomische Wertvorstellungen und Rechtsordnungen als Determinanten betriebswirtschaftlicher Theorie. In: Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Bericht von der wissenschaftlichen Tagung in St. Gallen vom 2. - 5. Juni 1971, hrsg. v. Gert v. Korfleisch, Berlin (1971), S. 79 ff.
- Mag, Wolfgang: (Grundfragen) Grundfragen einer betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie. Eine Analyse der Beziehungen zwischen unternehmerischer Zielsetzung, Entscheidungsprozeß und Organisationsstruktur. 2., durchgesehene und erweiterte Auflage, Opladen 1971.

- Malewski, Andrzej: (Interaktion) Verhalten und Interaktion. Die Theorie des Verhaltens und das Problem der sozialwissenschaftlichen Integration. Tübingen 1967.
- March, James G., Herbert A. Simon: (Organizations) Organizations. 8. printing, New York 1966.
- Marschak, Jacob: (Theory) Towards an Economic Theory of Organization and Information. In: Decision Processes, hrsg. v. R.M. Thrall, C.H. Coombs, R.L. Davis, New York, London (1954), S. 187 ff.
- Marschak, Jacob, Roy Radner: (Teams) Economic Theory of Teams. New Haven and London 1972.
- Mayntz, Renate: (Soziologie) Soziologie der Organisation. Reinbek bei Hamburg 1971.
- McClelland, D.: Die Definition eines spezifischen Motivs. In: Die Motivation menschlichen Handelns, hrsg. v. Hans Thomae, Köln, Berlin (1965), S. 175 ff.
- McGregor, Douglas: (Mensch) Der Mensch im Unternehmen. The Human Side of Enterprise. 3. Auflage, Düsseldorf, Wien (1973).
- Mechanic, David: (Sources) Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations. In: Administrative Science Quarterly, volume 7 (1962/63), S. 349 ff.
- Meinhold, Wilhelm: Wirtschaftspolitischer Pluralismus und die Aufgaben der Koordinierung von Zielen und Mitteln. In: Probleme der Willensbildung und der wirtschaftspolitischen Führung, hrsg. v. H.-J. Seppaphim, Berlin 1959, S. 123 ff.
- Mestmäcker, Ernst-Joachim: Verwaltung, Konzerngewalt und Rechte der Aktionäre. Karlsruhe 1958.
- Mierke, Karl: Wille und Leistung. Göttingen (1955).

Mills, Theodore M.: (Gruppe) Soziologie der Gruppe.
4. Auflage, München 1974.

(Mitbestimmung) Mitbestimmung im Unternehmen. Bericht
der Sachverständigenkommission zur Auswertung der
bisherigen Erfahrungen bei der Mitbestimmung.
Deutscher Bundestag, Drucksache VI/334.

Mittenecker, Erich: Motivation und Information. In:
Handbuch der Psychologie, 2. Band, Allgemeine
Psychologie, II. Motivati^on, hrsg. v. H. Thomae,
Göttingen (1965), S. 737 ff.

Moxter, Adolf: Präferenzstruktur und Aktivitätsfunktion
des Unternehmers. In: ZfbF, 16. Jg. (1964), S. 6 ff.

Münch, Werner: (Begriffsapparat) Der Begriffsapparat
bei David Easton. In: Systemtheorie, Systemanalyse
und Entwicklungsländerforschung, hrsg. v. Dieter
Oberndörfer, Berlin (1971), S. 201 ff.

Narr, Wolf-Dieter: (Systemanalyse) David Eastons Sy-
stemanalyse. Ein Königs- oder Holzweg einer allge-
meinen Theorie des politischen Verhaltens. In: Po-
litische Vierteljahresschrift, 8. Jg. (1967),
S. 424 ff.

- (Gesellschaft) Pluralistische Gesellschaft. Schrif-
tenreihe der Niedersächsischen Landeszentrale für
Politische Bildung, Gesellschaft und Politik - 2,
o.O. (1969).
- (Theoriebegriffe) Theoriebegriffe und Systemtheorie.
Einführung in die moderne politische Theorie. Band
I. Dritte Auflage, Stuttgart, Berlin, Köln,
Mainz (1972).

Naschold, Frieder: Organisation und Demokratie. Unter-
suchung zum Demokratisierungspotential in komplexen
Organisationen. Zweite Auflage, Stuttgart, Berlin,
Köln, Mainz (1971).

- (Systemsteuerung) Systemsteuerung. Einführung in die moderne politische Theorie. Band II. Dritte Auflage, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz (1972).
- Neubauer, Walter F.: Sozialpsychologie junger Angestellter. Eine sozialpsychologische Untersuchung der Lebensplanung und Lebensgestaltung junger Angestellter in Oberösterreich. Wien, New York 1972.
- Neuhof, Bodo: Zielsetzung und Entscheidungskriterium im öffentlichen Betrieb. Dissertation, Universität Hamburg 1970.
- Niedenhoff, Horst-Udo: Mitbestimmung im Betrieb und Unternehmen. Theorie und Praxis. Köln (1973).
- Nuscheler, Franz, Winfried Steffani: (Pluralismus) Pluralismus. Konzeptionen und Kontroversen. München 1972.
- Oberender, Peter: (Zielfunktion) Die Zielfunktion eines Unternehmens. Kritische Bemerkungen zu Untersuchungen des Instituts für Industrieforschung und betriebliches Rechnungswesen der Universität München. In: ZfB, 44. Jg. (1974), S. 208 ff.
- Oerter, Rolf: Struktur und Wandlung von Werthaltungen. München (1970).
- Oettle, Karl: (Zielsetzungen) Über den Charakter öffentlich-wirtschaftlicher Zielsetzungen. In: ZfbF, 18. Jg. (1966), S. 241 ff.
- Olson, Mancur jr.: Die Logik des kollektiven Handelns. Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen. Tübingen 1968.
- Opp, Karl-Dieter: (Methodologie) Methodologie der Sozialwissenschaften. Einführung in Probleme ihrer Theorienbildung. Reinbek bei Hamburg 1970.
- Osterland, Martin, Wilfried Deppe, Frank Gerlach u.a.: (Materialien) Materialien zur Lebens- und Arbeitssituation der Industriearbeiter in der BRD. Frankfurt a.M. (1973).

- Parsone, Talcott: (Essays) Essays in Sociological Theory. Revised edition, Glencoe, Illinois 1954.
- Perrow, Charles: (Analysis) The Analysis of Goals in Complex Organizations. In: American Sociological Review, volume 26 (1961), S. 854 ff.
- Organizations II. Organizational Goals. In: International Encyclopedia of the Social Sciences, hrsg. v. David L. Sills, volume 11, o.O. (1968), S. 305 ff.
- Pöhlmer, Dieter, Marcell Schweitzer: (Macht) Macht und Mitbestimmung im ökonomischen Entscheidungsprozeß. Ein Beitrag zur Macht- und Mitbestimmungsdiskussion in der Wirtschaftswissenschaft. In: Unternehmungs-führung, Festschrift für Erich Kosiol zu seinem 75. Geburtstag, hrsg. v. Jürgen Wild, Berlin (1974), S. 75 ff.
- Potthoff, Erich: (Stabsstellen) Stabsstellen in der Unternehmungsorganisation. In: ZfbF, 19. Jg. (1967), S. 685 ff.
- Presthus, Robert: (Individuum) Individuum und Organisation. Typologie der Anpassung. Frankfurt a.M. (1966).
- Pross, Helge: Zum Begriff der pluralistischen Gesellschaft. In: Zeugnisse, Theodor W. Adorno zum sechzigsten Geburtstag, hrsg. v. Max Horkheimer, Frankfurt 1963, S. 439 ff.
- (Aktionäre) Manager und Aktionäre in Deutschland. Untersuchungen zum Verhältnis von Eigentum und Verfügungsmacht. Frankfurt am Main (1965).
- Pross, Helge, Karl W. Boetticher: (Manager) Manager des Kapitalismus. Untersuchung über leitende Angestellte in Großunternehmen. Frankfurt am Main 1971.
- Priks, Hagen: Der Aufsichtsrat als Leitungsorgan. In: BfUP, 23. Jg. (1971), S. 359 ff.

- Radner, Roy: (Teams) Teams. In: Decision and Organization. A Volume in Honor of Jacob Marschak, edited by C.B. McGuire and Roy Radner, Amsterdam, London 1972, S. 189 ff.
- Heber, Gerhard: (Verhalten) Personales Verhalten im Betrieb. Analyse entscheidungstheoretischer Ansätze. Stuttgart 1973.
- Riester, Wilhelm Friedrich: (Wirtschaftskonzentration) Wirtschaftskonzentration und Politik. In: Bfup, 23. Jg. (1971), S. 321 ff.
- Hissel, Kurt P.: Die Beeinflussung von Führungsentscheidungen durch untergeordnete Instanzen. Dissertation, Wirtschaftshochschule Mannheim 1964.
- Rosenstiel, Lutz von, Walter Molt, Bruno Rüttinger: (Organisationspsychologie) Organisationspsychologie. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz (1972).
- Rubinstein, S.: (Interessen) Die Interessen. In: Die Motivation menschlichen Handelns, hrsg. v. Hans Thomae, Köln, Berlin (1965), S. 136 ff.
- Rumpff, Klaus: Mitbestimmung in wirtschaftlichen Angelegenheiten. Heidelberg (1972).
- Sandig, Curt: (Betriebswirtschaftspolitik) Betriebswirtschaftspolitik. 2., völlig neu bearbeitete Auflage von "Die Führung des Betriebes. Betriebswirtschaftspolitik", Stuttgart 1966.
- Sauermann, Heinz, Reinhard Selten: (Unternehmung) Anpassungsanpassungstheorie der Unternehmung. In: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 118. Band (1962), S. 577 ff.
- Schanz, Günther: Pluralismus in der Betriebswirtschaftslehre: Bemerkungen zu gegenwärtigen Forschungsprogrammen. In: ZfbF, 25. Jg. (1973), S. 131 ff.

- Funktionalisierung der Wissenschaft? Marginalien zum Systemdenken in der Betriebswirtschaftslehre. In: ZfbF, 26. Jg. (1974), S. 544 ff.
- Scheibler, Albert: (Zielsysteme) Zielsysteme und Zielstrategien der Unternehmensführung. Wiesbaden 1974.
- Scheitlin, Victor: (Betriebsklima) Betriebsklima und moderne Führungspraxis. Kampf den Reibungskräften im Betrieb. Stuttgart (1971).
- Schelsky, Helmut: Berechtigung und Anmaßung in der Managerherrschaft. In: Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik ohne Dogma, Fünfzehn Vorträge und Aufsätze, hrsg. v. Heinz-Dietrich Ortlieb, Stuttgart und Düsseldorf (1954), S. 83 ff.
- Schemmann, Gert: (Unternehmensfinanzierung) Zielorientierte Unternehmensfinanzierung. Finanzierungsentscheidungen im Hinblick auf die Zielsetzungen der Kapitalgeber. Köln und Opladen 1970.
- Schmidt, Ralf-Bodo: (Wirtschaftslehre) Wirtschaftslehre der Unternehmung. Grundlagen. Stuttgart 1969.
- Schmidt-Sudhoff, Ulrich: (Zielsystem) Unternehmerziele und unternehmerisches Zielsystem. Wiesbaden (1967).
- Schneider, Dieter: Zielvorstellungen und innerbetriebliche Lenkungspreise in privaten und öffentlichen Unternehmen. In: ZfbF, 18. Jg. (1966), S. 260 ff.
- (Unternehmensrechnung) Unternehmensziele und Unternehmensrechnung. In: Das Rechnungswesen als Instrument der Unternehmensführung, hrsg. v. Walther Busse von Colbe, Bielefeld (1969), S. 11 ff.
- Schneider, Dieter J.G.: (Unternehmenskooperation) Unternehmensziele und Unternehmenskooperation. Ein Beitrag zur Erklärung kooperativ bedingter Zielvariationen. Wiesbaden 1973.
- Schröer, Hans-Otto: (Sicherheit) Sicherheit als Gegenstand der Unternehmenspolitik. Tübingen 1969.

- Schülert, Jürgen: Zur wissenschaftstheoretischen Grundlegung der Ziel- und Verhaltensforschung in der Theorie der Unternehmung. Dissertation, Universität Göttingen 1970.
- Schürner, Axel: Die Willensbildung im Zielplanungssystem von Unternehmungen. Köln - Bonn (1974).
- Schwerdtfeger, Gunther: Unternehmerische Mitbestimmung der Arbeitnehmer und Grundgesetz. Frankfurt (M) (1972).
- Seidel, Heinz: (Verhältnis) Das Verhältnis der Angestellten zur Mitbestimmung. Eine Studie. Frankfurt am Main (1972).
- Selchert, Friedrich Wilhelm: (Leistungsfunktionen) Die Ausgliederung von Leistungsfunktionen in betriebswirtschaftlicher Sicht. Berlin (1971).
- Setzen, Karl M.: (Gruppe) Die Gruppe als soziales Grundgebilde. Eine Einführung. Heidenheim an der Brenz 1971.
- Shenfield, Barbara: (Boards) Company Boards. Their Responsibilities to Shareholders, Employees, and the Community. London (1971).
- Sieben, Günter: Rechnungswesen bei mehrfacher Zielsetzung: Möglichkeiten der Berücksichtigung gesellschaftsbezogener Ziele durch die Betriebswirtschaftslehre. In: ZfbF, 26. Jg. (1974), S. 694 ff.
- Sieben, Günter, Wolfgang Goetzke: (Perspektiven) Forschungsstrategische Perspektiven der Betriebswirtschaftslehre bei gesellschaftsbezogener Betrachtung der Unternehmung - Ein Ansatz zur Systematisierung neuerer betriebswirtschaftlicher Forschungsaktivitäten. In: BFuP, 27. Jg. (1975), S. 43 ff.
- Sieber, Günter: (Arbeitsdirektor) Der Arbeitsdirektor. In: Mitbestimmung und Wirtschaftspolitik, hrsg. und bearbeitet von Kurt Nemitz und Richard Becker, Köln (1967), S. 222 ff.

- Simon, Herbert A.: (Verwaltungshandeln) Das Verwaltungshandeln. Eine Untersuchung der Entscheidungsvorgänge in Behörden und privaten Unternehmen. Stuttgart 1955.
- (Concept) On the Concept of Organizational Goal. In: Administrative Science Quarterly, volume 9 (1964/65), S. 1 ff.
- Sommer, Klaus: Die Bedeutung interpersonaler Beziehungen für die Organisation der Unternehmung. Ein Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Organisationslehre unter Verwendung der Symbolik der Mengenlehre und der Resultate der Kleingruppenforschung. Berlin (1968).
- Spinner, Helmut F.: Theoretischer Pluralismus. Prolegomena zu einer kritizistischen Methodologie und Theorie des Erkenntnisfortschritts. In: Sozialtheorie und soziale Praxis, Eduard Baumgarten zum 70. Geburtstag, hrsg. v. Hans Albert, Meisenheim am Glan (1971), S. 17 ff.
- Staehle, Wolfgang H.: Die Unternehmung als Koalition und die Notwendigkeit der Werbung um Koalitionsteilnehmer. In: ZfB, 39. Jg. (1969), S. 377 ff.
- Stegmüller, Wolfgang: (Erklärung) Probleme und Resultate der Wissenschaftstheorie und Analytischen Philosophie. Band I. Wissenschaftliche Erklärung und Begründung. Verbesselter Nachdruck. Berlin, Heidelberg, New York 1974.
- (Theorie) Probleme und Resultate der Wissenschaftstheorie und Analytischen Philosophie. Band II. Theorie und Erfahrung. Erster Halbband. Verbesselter Neudruck. Berlin, Heidelberg, New York 1974.
- Steinmann, Horst: (Großunternehmen) Das Großunternehmen im Interessenkonflikt. Ein wirtschaftswissenschaftlicher Diskussionsbeitrag zu Grundfragen seiner Reform der Unternehmensordnung in hochentwickelten Industriegesellschaften. Stuttgart 1969.

- Unternehmensführung und Mitbestimmung. Über Führungsaufgabe und Führungsverantwortung im mitbestimmten Großunternehmen. In: ZfB, 39. Jg. (1969), S. 633 ff.

- Steinmann, Horst, Winfried Matthes: Wissenschaftstheoretische Überlegungen zum System Gutenbergs. In: Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre, Eine methodologische Kontroverse, hrsg. v. Günter Dlugos, Gerald Eberlein, Horst Steinmann, Düsseldorf (1972), S. 119 ff.

- Stier, Ernst: (Entscheidungshelfer) Die Entscheidungshelfer für die Unternehmensleitung. Wiesbaden (1969).

- Strasser, Helge: (Zielbildung) Zielbildung und Steuerung der Unternehmung. Wiesbaden (1966).

- Szypperski, Norbert: (Aufgabe) Das Setzen von Zielen - Primäre Aufgabe der Unternehmungsleitung. In: ZfB, 41. Jg. (1971), S. 639 ff.

- Teichmann, Heinz: Betriebswirtschaftslehre und die Diskussion um die Mitbestimmung. Probleme einer betriebswirtschaftlichen Theorie der mitbestimmten Unternehmung. In: ZfbF, 22. Jg. (1970), S. 790 ff.

- Thoenig, Jean-Claude: Organisation und Autorität. In: ZfO, 42. Jg. (1973), S. 37 ff.

- Thomae, Hans: (Entscheidung) Der Mensch in der Entscheidung. München 1960.

- (Bedeutungen) Die Bedeutungen des Motivationsbegriffes. In: Handbuch der Psychologie, 2. Band, Allgemeine Psychologie, II. Motivation, hrsg. v. H. Thomae, Göttingen (1965), S. 3 ff.

- Zur allgemeinen Charakteristik des Motivationsgeschehens. In: Handbuch der Psychologie, 2. Band, Allgemeine Psychologie, II. Motivation, hrsg. v. H. Thomae, Göttingen (1965), S. 45 ff.

- thompson, james d.: (Organizations) organizations in action. Social science bases of administrative theory. New York usw. (1967).
- Thompson, James D., William J. McEwen: Organizational Goals and Environment: Goal-Setting as an Interaction Process. In: American Sociological Review, volume 23 (1958), S. 23 ff.
- Thompson, Victor A.: (Hierarchie) Hierarchie, Spezialisierung und organisationsinterner Konflikt. In: Bürokratische Organisation, hrsg. v. Renate Mayntz, Köln, Berlin (1968), S. 217 ff.
- Toman, Walter: Motivation, Persönlichkeit, Umwelt. Göttingen (1968).
- Türk, Klaus: (Gruppenentscheidungen) Gruppenentscheidungen. Sozialpsychologische Aspekte der Organisation kollektiver Entscheidungsprozesse. In: ZfB, 43. Jg. (1973), S. 295 ff.
- Ulrich, Hans: Betrachtungen zur Willensbildung in der Unternehmungsorganisation. In: Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Willensbildung in der Unternehmung, hrsg. v. Institut für Betriebswirtschaft an der Handels-Hochschule St. Gallen, Bern (1958), S. 2 ff.
- Willensbildung und Willensdurchsetzung. In: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. Erwin Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 1781 ff.
 - (Unternehmung) Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre. 2., überarbeitete Auflage, Bern und Stuttgart (1970).
 - Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre. In: Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Bericht von der wissenschaftlichen Tagung in St. Gallen vom 2. - 5. Juni 1971, hrsg. v. Gert v. Kortzfleisch, Berlin (1971), S. 43 ff.

- Vigier, Georg J.: (Konflikte) Konflikte im Unternehmen - verleugnen oder bewältigen? In: ZfO, 41. Jg. (1972), S. 69 ff.
- Vilmar, Fritz: (Mitbestimmung) Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Basis demokratischer Betriebspolitik. Neuwied und Berlin (1971).
- Vogler, Gerhard: Die Betriebswirtschaftslehre in ihrem Verhältnis zu anderen wissenschaftlichen Disziplinen. In: ZfB, 39. Jg. (1969), S. 821 ff.
- Wächter, Hartmut: (Stellung) Stellung und Aufgaben der Behavioral Sciences in der Betriebswirtschaftslehre. In: BFuP, 19. Jg. (1967), S. 193 ff.
- (Unternehmerziele) Unternehmungs- und Unternehmerziele im sozio-ökonomischen Feld. Göttingen 1969.
- Wallraff, Hermann Josef: Eigentumspolitik, Arbeit und Mitbestimmung. Köln (1968).
- Walton, Richard E., Robert B. McKersie: (Labor) A Behavioral Theory of Labor Negotiations. An Analysis of a Social Interaction System. New York usw. (1965).
- Wanik, Otto: Überlegungen zur Stellung des Wirtschaftsprüfers im Zusammenhang mit der Unternehmungsverfassung. In: Probleme der Unternehmungsverfassung, Gedanken zum 70. Geburtstag von Martin Lohmann, hrsg. v. Ralf-Bodo Schmidt, Tübingen 1971, S. 117 ff.
- Weippert, Georg: Gruppe. In: HdSW, Vierter Band, hrsg. v. Erwin v. Beckerath, Hermann Bente, Carl Brinkmann u. a., Tübingen und Göttingen 1965, S. 718 ff.
- Werth, Heinz-Jürgen: (Vorstand) Vorstand und Aufsichtsrat in der Aktiengesellschaft. Düsseldorf 1960.
- Wiedemann, Herbert: (Übertragbarkeit) Übertragbarkeit von Versicherungsaktien. In: Handelsblatt Nr. 235 v. 9. 12. 1974, S. 2.
- Wiegand, Dietrich: (Arbeitnehmer) Der leitende Angestellte als Arbeitnehmer. Freiburg im Breisgau (1972).

- Wiethölter, Rudolf: (Interessen) Interessen und Organisation der Aktiengesellschaft im amerikanischen und deutschen Recht. Karlsruhe 1961.
- Wild, Bernhard: (Interessen) Infiltrations- und Durchsetzungsmöglichkeiten von Interessen bei unternehmerischen Entscheidungen. Dissertation, Universität Mannheim (Wirtschaftshochschule) 1967.
- Wild, Jürgen: Management-Konzeption und Unternehmungsverfassung. In: Probleme der Unternehmungsverfassung, Gedanken zum 70. Geburtstag von Martin Lohmann, hrsg. v. Ralf-Bodo Schmidt, Tübingen 1971, S. 57 ff.
- Wiseman, H.V.: (Systems) Political Systems. Some Sociological Approaches. London (1966).
- Wiswede, Günter: Motivforschung. Eine Analyse ihrer Erkenntnisgrenzen. München (1962).
- Witte, Eberhard: (Phasen-Theorem) Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe. In: ZfbF, 20. Jg. (1968), S. 625 ff.
- Ablauforganisation. In: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. Erwin Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 20 ff.
 - (Entscheidungsprozesse) Entscheidungsprozesse. In: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. Erwin Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 497 ff.
- Witte, Eberhard unter Mitwirkung von Jürgen Hauschildt: (Interessenkonflikt) Die öffentliche Unternehmung im Interessenkonflikt. Betriebswirtschaftliche Studie zu einer Zielkonzeption der öffentlichen Unternehmung. Berlin 1966.
- Wittmann, Waldemar: (Überlegungen) Überlegungen zu einer Theorie des Unternehmungswachstums. In: ZfhF, N.F., 13. Jg. (1961), S. 493 ff.

Wittstock, Jan: (Elemente) Elemente eines allgemeinen Zielsystems der Unternehmung. In: ZfB, 40. Jg. (1970), S. 833 ff.

Zander Alvin: Motives and Goals in Groups. New York and London 1971.

Zander, Alvin, Donald Wolfe: Administrative Rewards and Coordination among Committee Members. In: Administrative Science Quarterly, volume 9 (1964/65), S. 50 ff.

Zepf, Günter: (Prozeß) Der Prozeß der Zielbildung in Unternehmungen aus verhaltenstheoretischer Sicht. In: ZfO, 39. Jg. (1970), S. 71 ff.

Ziegler, Helmut: (Strukturen) Strukturen und Prozesse der Autorität in der Unternehmung. Ein organisationssoziologischer Beitrag zur Theorie der betrieblichen Organisation. Stuttgart 1970.

Ziegler, Rolf: (Organisation) Organisation, informale. In: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. Erwin Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 1094 ff.

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz vom 6. September 1965
Anm.	Anmerkung
Aufl.	Auflage
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz vom 15. Januar 1972
BetrVG 1952	Betriebsverfassungsgesetz vom 11. Oktober 1952
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung vom 20. April 1892
HdSW	Handwörterbuch der Sozialwissenschaften
i.e.S.	im engeren Sinn
i.S.v.	im Sinne von
i.V.m.	in Verbindung mit
i.w.S.	im weiteren Sinn
Jg.	Jahrgang
MitbestEG	Gesetz zur Ergänzung des Gesetzes über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie vom 7. August 1956
MitbestG	Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie vom 21. Mai 1951
o.O.	ohne Ortsangabe
Rz.	Randziffer
S.	Seite

Sp.	Spalte
Tz.	Textziffer
u.a.	und andere (i.V.m. Eigennamen)
u.U.	unter Umständen
Vgl.	Vergleiche
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebs- wirtschaftliche Forschung
ZfhF, N.F.	Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung
ZfO	Zeitschrift für Organisation
z.T.	zum Teil

Lebenslauf

3. 7. 1944 in Storkow geboren als Sohn des
Diplom-Ingenieurs Karl Lösekrug
und seiner Ehefrau Elinor, geb.
Horn
- 1950 - 1956 8. Grundschule in Berlin-Zehlendorf
- 1956 - 1963 Gymnasium, Malwida-von-Meysenbug-
Schule in Berlin-Zehlendorf
26. 2. 1963 Abitur
- 1963 - 1966 Ausbildung zum Industriekaufmann
bei der AEG in Berlin
15. 3. 1966 Abschlußprüfung vor der IHK-Berlin
- 1966 - 1970 Studium der Betriebswirtschaft an
der FU Berlin. Intensive Beschäfti-
gung mit steuerlichen Fragen bei den
Professoren Dr. H. Langen und Dr. H.P.
Bareis sowie mit Problemen der Wirt-
schaftsprüfung bei Prof. Dr. F. W.
Selchert
16. 12. 1970 Diplomprüfung für Betriebswirte
- 1971 Handelslehrer an der Rackow-Schule
in Berlin
- Seit WS 1971/72 Wissenschaftlicher Tutor an der FU
Berlin im Fach Rechnungswesen

